

Die Grenzen des politischen Systems der Unternehmung
– Ein systemtheoretischer Versuch zur Bestimmung
der Mitgliedschaft
unternehmungsexterner Willenszentren

Carl Bösch

1975



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41551923_0013

Die Grenzen des politischen Systems der Unternehmung - Ein
systemtheoretischer Versuch zur Bestimmung der Mitgliedschaft
unternehmungsexterner Willenszentren

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doctor rerum politicarum (Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt
von
Carl Bösch

1974



Referent: Prof. Dr. Dr. h. c. Edmund Heinen

Korreferent: Prof. Dr. Karl Oettle

Tag der mündlichen Prüfung: 26. 2. 75

Die Grenzen des politischen Systems der Unternehmung - Ein systemtheoretischer Versuch zur Bestimmung der Mitgliedschaft unternehmungsexterner Willenszentren

	Seite
1. Kapitel: Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
2. Kapitel: Die Systemtheorie als interdisziplinäres Konzept für die Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme	13
I. Grundlagen der Allgemeinen Systemtheorie	13
1. Das Selbstverständnis der Allgemeinen Systemtheorie	13
2. Der Systembegriff in allgemeiner Interpretation	16
21. Begriffsinhalt und charakteristische Merkmale	16
22. Mögliche Systemeigenschaften als Basis einer Systemtypologie	21
II. Zur Theorie der offenen Systeme	26
1. Zustandsformen und Wirkungszusammenhang	26
2. Gleichgewicht und Fließgleichgewicht	32
3. Verhaltensweisen und Eigenschaften offener Systeme	36
31. Primärregulation	37
32. Sekundärregulation	39
33. Ultrastabilität und Multistabilität	41
III. Das allgemeine Systemmodell der Unternehmung	45
3. Kapitel: Die Berücksichtigung des politischen Systems in organisationalen Modellen der Unternehmung	51
I. Die Unternehmung als Organisation	52
1. Zum Organisationsbegriff	52
2. Die Gruppenstruktur des Sozialsystems Unternehmung	58
3. Zur Klassifikation der relevanten Unternehmungsmodelle	64

	Seite
II. Die Grenzen des politischen Systems in system- monistisch orientierten Modellen der Unterneh- mung	67
1. Das Modell der Anreiz-Beitrags-Theorie	67
2. Das Koalitionsmodell der Unternehmung	73
21. Grundlagen der Koalitionstheorie	73
22. Das behavioristische Koalitionsmodell	77
III. Die Grenzen des politischen Systems in system- pluralistisch orientierten Modellen der Unter- nehmung	82
1. Das Tavistock-Modell	83
2. Das Modell von Burns	86
3. Das Modell von Katz/Kahn	91
IV. Das relevante Bezugsmodell für den weiteren Gang der Untersuchung	94
 4. Kapitel: Die unternehmungsexternen Willenszentren als Elemente im politischen Subsystem der Unter- nehmung	97
I. Das politische System als funktionales, prozeß- orientiertes und strukturelles Subsystem der Unternehmung	98
1. Politisches System und politischer Prozeß	98
11. Zum Begriff des politischen Systems	98
12. Zum Begriff des politischen Prozesses	101
2. Die konstituierenden Variablen des politi- schen Systems	104
21. Die Inputvariablen	105
22. Die Outputvariablen	107
23. Die intervenierenden Variablen	109
II. Die Machtbeziehungen als determinierende Variable für die Elementmenge des politischen Systems	117
1. Zum Begriff der Macht	117

	Seite
2. Macht und Abhängigkeit	121
3. Macht, Autorität und Autorisierungsrecht	124
4. Grundlagen der Macht	125
41. Sanktionsmacht	128
42. Fachautorität	130
43. Moralische Autorität	131
44. Weisungsautorität	133
5. Die Beziehungen zwischen der Machtstruktur des politischen Systems und den organisa- tionalen Prozessen	134
51. Informationsprozesse und Machtstruktur	136
52. Transformationsprozesse und Machtstruk- tur	138
53. Transaktionsprozesse und Machtstruktur	141
6. Ergänzende Merkmale der Machtbeziehungen	145
III. Die Bedeutung der Machtstruktur des politi- schen Systems für den Typ des politischen Prozesses	149
5. Kapitel: Die Formalisierung der Beziehungen im politi- schen System als betriebswirtschaftliches Pro- blem	153
I. Die unternehmungsexternen Elemente des poli- tischen Systems als Träger formaler Rollen in der Organisation	153
II. Konsequenzen für die Gestaltung des politi- schen Systems	157
Literaturverzeichnis	I - XX

1. Kapitel: Problemstellung und Gang der Untersuchung

In der betriebswirtschaftlichen Praxis fehlt es nicht an Versuchen, angesichts komplexer und unsicherer Umweltbedingungen die Situation für unternehmerische Entscheidungen zu vereinfachen. Es besteht das Problem, "Umweltkomplexität abzuarbeiten"¹⁾, d. h. die "unterschiedlichen Konstellationen von Möglichkeitsbedingungen"²⁾ einzuschränken und überschaubar zu machen, um die Alternativen und ihre Konsequenzen bestimmen zu können.

"Systembildung besteht mithin in der Stabilisierung relativ invarianter und auf die Umwelt bezogener Sinnstrukturen, die Komplexität reduzieren oder doch die Reduktion von Komplexität durch konkretes Verhalten erleichtern können." 3)

Stabilisierung von Sinnstrukturen bedeutet, daß die Unternehmung durch Systembildung versucht, sich ihre Entscheidungssituation zu vereinfachen, ohne dabei diese Vereinfachungen mit der viel komplexeren Realität zu verwechseln. Die Unternehmung grenzt durch interne Entscheidungsprozesse einen Ausschnitt dieser Realität als Aktionsfeld ab.

Nach dem pragmatischen Konzept der "klassischen" Organisationstheorie⁴⁾ stellt sich dieses Problem nur in einer wohl strukturierten Form, da mit den Mechanismen des vollkommenen Marktes systemexterne Prozesse der Reduktion von Umweltkomplexität vorhanden sind. Die The-

1) Luhmann, N., Zweckbegriff und Systemrationalität, Tübingen 1968, S. 122

2) Luhmann, N., Systemtheoretische Argumentationen, Eine Entgegnung auf Jürgen Habermas. I. Das Problem der Komplexität, in: J. Habermas/N. Luhmann, Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung?, Frankfurt 1971, S. 291 ff, hier S. 311

3) Luhmann, N., Zweckbegriff und Systemrationalität, a. a. O., S. 122

4) Vgl. zum Organisationsbegriff ausführlich Kap. 3, I, 1 dieser Arbeit

orie beschreibt nur "die Art und Weise, wie die Wirtschaftssubjekte auf gegebene Bedingungen reagieren und weist nach, daß diese Art und Weise eindeutig bestimmt ist."¹⁾

Die Unternehmung stabilisiert die Strukturen ihrer formalen Organisation im Sinne eines Rollengefüges zur Realisierung der vom Unternehmer intrapersonal festgelegten Ziele. Die Unternehmung läßt sich durch den Unternehmer substituieren, da nur er - auf Grund des Eigentums an den Produktionsmitteln - über die Machtverfügt, das Verhalten der Unternehmung zu bestimmen. Er grenzt "seinen" Bereich der Realität (Aktionsfeld) autonom ab und gestaltet ihn, indem er die Aufgabenträger als Instrumente der Zielerreichung in einem Beziehungszusammenhang verknüpft, die Unternehmung "organisiert".

Nach diesem Einmann-Konzept sind die Grenzen der Unternehmung mit denen der formalen Organisation identisch und somit für Unternehmer und Außenstehende eindeutig identifizierbar. Dieser Organisationsbegriff prägt auch die juristische Definition der Unternehmung als "organisatorische Einheit"²⁾ aus gesetzlichen Vertretern und Arbeitnehmern.

In Ermangelung von systemexternen Prozessen der Ungewißheitsabsorption ist die Unternehmung heute gezwungen, angesichts unvollkommener Märkte systeminterne Prozesse zu entwickeln, um Umweltkomplexität abzuarbeiten. Die Schwierigkeiten bei der Stabilisierung entsprechender Sinnstrukturen vergrößern sich, da der Unternehmer (Eigentümer) nicht mehr als einziges und autonomes Zentrum der Willensbildung angesehen werden kann. Nach Auffassung der "modernen" Organisationstheorie ist die Unternehmung vielmehr als Organisation zu begreifen, die sich aus ei-

1) J.A. Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 2. Aufl., München/Leipzig 1926, S. 75

2) Palandt/Putzo, Bürgerliches Gesetzbuch, Einführung zu § 611, Anm. 1j, 33. Aufl., München 1974, S. 565

ner Vielzahl von Entscheidungsträgern zusammensetzt, die als Mitglieder innerhalb, als Teilnehmer aber auch außerhalb der Grenzen der formalen Organisation zu suchen sind.¹⁾ Die Entscheidungsträger nehmen in unterschiedlichem Maße Einfluß auf Verlauf und Ergebnis der interpersonellen Entscheidungsprozesse in der Organisation. Neben dem Unternehmer haben auch andere interne und externe Willenszentren die Macht, am organisationalen Zielbildungsprozess teilzunehmen. Die Vorstellung von der autonomen Unternehmung im Sinne einer organisatorischen Einheit erscheint angesichts des Einflusses "fremder" Kräfte nicht mehr realitätsnah.

Die Stabilisierung von Sinnstrukturen wird zum schlecht strukturierten Problem, da der als beherrschbar einzuschätzende Ausschnitt der Realität nicht zwangsläufig mit dem Rollengefüge der formalen Organisation identisch ist und zusätzlich vielfältige Machtbeziehungen zu berücksichtigen sind. Die Zahl der Verhaltensalternativen und ihrer Konsequenzen ist nicht bekannt, es existiert kein Lösungsalgorithmus.

Die Einrichtung von zusätzlichen Organen der Unternehmung, in die Vertreter externer Gruppen (Banken, Kunden, Lieferanten etc.) entweder kooptiert (Aufsichtsrat) oder autonom berufen werden (Beirat), kann als eine Möglichkeit der Systembildung interpretiert werden, die versucht, einem erweiterten Organisationsbegriff Rechnung zu tragen. Es wird eine Stabilisierung von Sinnstrukturen angestrebt, indem über Einfluß verfügende externe Willenszentren "offiziell" in die Organisation, den Über-

1) Vgl. u. a. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. III: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971, S. 31

schaubaren Realitätsausschnitt, einbezogen werden, um sie dadurch zumindest subjektiv leichter beherrschbar erscheinen zu lassen. Es sollen gleichsam Daten in Aktionsparameter transformiert werden. Die Maßnahmen sind dabei bemüht, den Rahmen der formalen Organisation trotz verändertem Begriffsinhalt als Grenze der Unternehmung beizubehalten, um nicht dieses leicht zu handhabende Zugehörigkeitskriterium aufgeben zu müssen.

Diese Gestaltungsversuche der Praxis berühren unmittelbar die Verfassung der Unternehmung, die in der Regel in Satzungen, Gesellschaftsverträgen etc. schriftlich fixierten Normen der Organisation. Einsetzung und Merkmale des Beirates sind dabei nicht von der Rechtsordnung der Gesellschaft zwingend vorgeschrieben, wie dies etwa beim Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft der Fall ist. Sie sind vielmehr auf eine autonome Entscheidung der Unternehmung zurückzuführen, die ihre Verfassung um die Satzung des Beirates ergänzt.

Die systemgestaltenden Aktivitäten der betriebswirtschaftlichen Praxis vergrößern den Kreis der Entscheidungssträger, der an den politischen Entscheidungsprozessen der Festlegung von Zielen, Strategien und Budgets beteiligt ist, und versuchen auf diese Weise, Ungewißheit über die Verhaltensweisen externer Willenszentren zu absorbieren.

Im Rahmen dieser Arbeit wird angestrebt, einen Beitrag zur theoretischen Fundierung dieser Gestaltungsmaßnahmen zu leisten. Da von der Systembildung vor allem politische Entscheidungen berührt werden, erscheint es sinnvoll, gedanklich ein politisches Subsystem der Unternehmung zu abstrahieren, das die an der Festlegung der Ziele, Strategien und Budgets aktiv beteiligten Willenszentren als

Elemente (Mitglieder) umfaßt. Diese Subsystemdifferenzierung soll dazu beitragen, die Beziehungen innerhalb des politischen Systems verständlich zu machen. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt auf der Bestimmung der Elementmenge und damit der Systemgrenzen. Im Hinblick auf die Beziehungen zwischen den Elementen muß den Machtbeziehungen besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, um Aussagen darüber machen zu können, wie sich die Relativierung der Machtbasis 'Eigentum an Produktionsmitteln' auf Verlauf und Ergebnis des politischen Prozesses auswirkt.

Die Elementmenge eines derartig abgegrenzten politischen Systems kann vom Gesetzgeber unabhängig von der Rechtsform der konkreten Unternehmung beeinflußt werden, indem er Willenszentren durch gesetzliche Regelungen (z. B. Mitbestimmungsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz) die Macht verleiht, aktiv auf Verlauf und Ergebnis des politischen Prozesses Einfluß zu nehmen. Auf diese Weise können Vertreter der Belegschaft, aber auch anderer gesellschaftspolitisch als relevant erachteter Gruppen, die selbst nicht über eine der noch näher zu spezifizierenden Machtgrundlagen verfügen, in die Lage versetzt werden, als Elemente des politischen Systems am politischen Prozeß teilzunehmen. Ihr Elementcharakter wird von der Rechtsordnung in der Unternehmungsverfassung verankert.

Die Frage nach den Grenzen des politischen Subsystems ist eng mit den folgenden Fragestellungen verknüpft:

- Welche spezifischen Merkmale kennzeichnen den politischen Prozeß der Festlegung von Zielen, Strategien und Budgets als kollektiven Entscheidungsprozeß?
- Welche Willenszentren außerhalb der Grenzen der formalen Organisation sind in der Lage, aktiv auf Verlauf und Ergebnis des politischen Prozesses Einfluß zu nehmen?

Aus der Antwort auf diese Fragen ergibt sich ein Vorschlag, der das "Verständnismodell" des politischen Systems in ein Gestaltungsmodell überführt. Als Ziele werden dabei die Wahrung der Stabilität des Obersystems Unternehmung und die Reduktion von Umweltkomplexität zu Grunde gelegt.

Für die problemorientierte Analyse des politischen Systems wird - als einer von mehreren möglichen - ein systemtheoretischer Ansatz gewählt, dessen Eignung als theoretischer Bezugsrahmen Gegenstand zahlreicher Diskussionsbeiträge ist.¹⁾ Diese Wahl ist darauf zurückzuführen, daß

-
- 1) Vgl. u. a. Bleicher, K., Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, Zeitschrift für Organisation 1970, S. 3 ff, 59 ff, 111 ff; ders., Die Organisation als System, Wiesbaden 1972; Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen in der Organisationstheorie, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1969, S. 1 ff; ders., Systemtheorie und Organisationstheorie, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1970, S. 1 ff; Hoffmann, F., Die Entwicklung der Organisationsforschung, Wiesbaden 1973, S. 208 ff; Kappler, E., Systementwicklung. Lernprozesse in betriebswirtschaftlichen Organisationen, Wiesbaden 1972; Kirsch, W./Meffert, H., Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1971, S. 31 ff; Kirsch, W., Die entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre - Wissenschaftsprogramm, Grundkonzeption, Wertfreiheit und Parteilichkeit, in: G. Dlugos/G. Eberlein/H. Steinmann (Hrsg.), Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972, S. 153 ff; Kosiol, E., Organisation - der Weg in die Zukunft, Zeitschrift für Organisation 1973, S. 3 ff; Kosiol, E./Szwedski, N./Chmielewicz, K., Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1965, S. 337 ff; Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in: K.-E. Schenk (Hrsg.), Systemanalyse in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Berlin 1971, S. 174 ff; Picot, A., Zur Frage der Ableitung von empirisch überprüfbareren Aussagen aus systemtheoretischen Ansätzen der Organisationsforschung, in: E. Jehle (Hrsg.), Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1974 (in Vorbereitung); Ulrich, H., Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: G.v.Kortzfleisch (Hrsg.), Wissenschaftsprogramm und Ausbildungsziele in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 43 ff; Zahn, E., Systemforschung in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen 1972

die Umweltkomplexität, ein Zentralproblem in vielen organisationalen Entscheidungsprozessen, kausalanalytisch nur unvollkommen erklärt werden kann. Es wird deshalb hier ein wissenschaftstheoretischer Standpunkt bezogen, der in Abgrenzung vom kritisch-rationalen als pragmatisch gekennzeichnet werden kann.¹⁾ Das ganzheitliche Erkenntniskonzept der Systemtheorie erscheint bei kritischer Handhabung seiner Analogieschlüsse und formalen Hypothesen geeignet, Verständnis der Beziehungsnetze innerhalb des politischen Systems hervorzu-rufen. Dieses allgemein konzipierende ("systemphilosophische"²⁾) Denkmodell³⁾ ermöglicht es, einem Untersuchungsobjekt gleichsam unbefangen gegenüberzutreten und es neu zu interpretieren.

"The initial task is to free the mind from the shackles of established concepts and theories and explore new concepts and new ways of structuring existing ones."⁴⁾

Ein weiterer Gesichtspunkt für die Wahl des Systemansatzes ist die ihm eigene Voraussagerelevanz.⁵⁾ Mit Hilfe seiner theoretischen Sprache ist es möglich, Prognosen zukünftiger Zustände zu erstellen, die ohne sie nicht abgegeben werden könnten.⁶⁾ Auch darin dokumentiert sich der erfahrungswissenschaftliche Charakter der Systemanalyse als Forschungsmethode.

1) Vgl. Ulrich, H., Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 48 f; Picot, A., a. a. O., S. 22 ff; Bertalanffy, L. v., General System Theory - A Critical Review, General Systems Bd. VII, 1962, S. 1 ff

2) Vgl. zum Begriff Laszlo, E., A Systems Philosophy of Human Values, Behavioral Science 1973, S. 25off

3) Luhmann, N., Allgemeines Modell organisierter Sozialsysteme, (Manuskript) 1972, S. 37

4) Laszlo, E., a. a. O., S. 24

5) Vgl. Stegmüller, W., Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie. Eine kritische Einführung, 4. Aufl., Stuttgart 1969, S. 461 ff

6) Vgl. Picot, A., a. a. O., S. 24

Es darf jedoch nicht verkannt werden, daß die systemtheoretische Sprache die Gefahr in sich birgt, nur Bekanntes in ein neues terminologisches Gewand zu kleiden oder die Begriffe losgelöst von ihrem realen Inhalt zu verwenden.¹⁾ Die terminologische Funktion der Systemtheorie ist dagegen in der Vereinheitlichung von Aussagesystemen zu sehen, die sich auf unterschiedliche Objektsysteme beziehen.²⁾ Diese von fachspezifischen Einengungen unbelastete einheitliche Sprache³⁾ begünstigt die interdisziplinäre Kooperation⁴⁾, wie sie etwa für die Formulierung der Grundmodelle der Betriebswirtschaftslehre notwendig ist.⁵⁾ Der 'systemphilosophische', auf die Vermittlung von Verständnis gerichtete Ansatz kann als Kern der Systemtheorie und damit als Vorstufe der quantitativen Systemwissenschaften (mathematische Systemtheorie) aufgefaßt werden:

"... it is not to produce unmistakably rigorous formalisms of trivial assumptions, but to bring to the surface problems and conceptual frameworks which could, in time, pass into the realm of systems science and find quantitative expression." 6)

-
- 1) Vgl. zu dieser Gefahr Kroeber-Riel, W., Wissenschaftstheoretische Sprachkritik in der Betriebswirtschaftslehre, Semantische und pragmatische Untersuchungen betriebswirtschaftlicher Sprachen, Berlin 1969
 - 2) Vgl. Gochla, E., Systemtheorie und Organisationstheorie, a. a. O., S. 11
 - 3) Vgl. zur Forderung nach einer einheitlichen Fachsprache Carnap, R., Logical Foundations of the Unity of Science, in: International Encyclopedia of Unified Science, Bd. 1, Nr. 1, Chicago 1938, S. 42 ff, hier S. 61
 - 4) Vgl. zur Forderung nach interdisziplinärer Kooperation Bertalanffy, L. v., General System Theory, General Systems Bd. I, 1956, S. 1 ff, hier S. 8 f; Boulding, K., General Systems Theory - The Skeleton of Science, General Systems, Ed. I, 1956, S. 11 ff, hier S. 12 f; Young, O.R., Survey of General System Theory, General Systems, Bd. IX, 1964, S. 61 ff, hier S. 61
 - 5) Vgl. Heinen, E., Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 1971, S. 429 ff, hier S. 433, 438
 - 6) Laszlo, E., a. a. O., S. 251

Die Verallgemeinerung der Theorie offener Systeme wurde bereits von Bertalanffy als "General Theory of Organization" bezeichnet.¹⁾ Ihre Anwendung verlangt deshalb, die 'Offenheit' der Unternehmung als Organisation, die sich in vielfältigen stofflich-energetischen und informationellen Transaktionsbeziehungen zur Umwelt ausdrückt, besonders zu berücksichtigen.

Aus der Frage nach den Elementen des offenen Systems Unternehmung, ihren Merkmalen und Beziehungen, folgt gleichzeitig die Notwendigkeit, die Beziehungsnetze möglichst vollständig zu erfassen. Die Systemanalyse darf sich beispielsweise nicht auf die (formale) Autoritätsstruktur beschränken und dabei die (informale) Machtstruktur vernachlässigen.

Bei kritischer Anwendung vermag das Systemkonzept die Formulierung von Beschreibungs- und Erklärungshypothesen zu begünstigen. Es erfüllt damit auch eine heuristische Funktion im Rahmen der organisationstheoretischen Forschung.²⁾ Diese heuristische Bedeutung der Systemtheorie wird neben der kommunikativen und deskriptiv-explanatorischen Funktion auch von ihren Kritikern eingeräumt.³⁾

Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Bereitstellung des begrifflichen Instrumentariums der Allgemeinen Systemtheorie und die Darstellung der Grundzüge der Theorie offener Systeme in Kapitel 2. In Anbetracht der Gefahr der terminologischen Verselbständigung erscheint es für einen systemtheoretischen Ansatz notwendig, eine definitorische Basis zu schaffen, die sich streng an den von der Allgemeinen Systemtheorie entwickelten Begriffsinhalt

1) Vgl. Bertalanffy, L. v., General System Theory, a. a. O., S. 2

2) Vgl. Grochla, E., Systemtheorie und Organisationstheorie, a. a. O., S. 10 ff

3) Vgl. Kosiol, E., Organisation - der Weg in die Zukunft, a. a. O., S. 8

ten ausrichtet. Das Konzept ist als methodisches Instrument nur zulässig und geeignet, einen Erkenntnisfortschritt zu bewirken, wenn es in sprachlich eindeutiger Weise gehandhabt wird. Diese terminologische Sorgfalt bedingt eine relativ ausführliche Darstellung und Präzisierung des in dieser Arbeit verwendeten begrifflichen Instrumentariums, um deutlich zu machen, daß mit eindeutig definierten systemtheoretischen Begriffen nicht andere, im Hinblick auf die Eignung für das Untersuchungsobjekt gewählte Inhalte verbunden werden. Der Terminus 'Ultrastabilität' ist, wie sich zeigen wird, ein Beispiel für den unterschiedlichen Inhalt eines Begriffs bei verschiedenen Autoren. Die Gefahr der terminologischen Verselbständigung klingt auch in den dargestellten Versuchen zur Entwicklung von Systemtypologien an. Die Aussagen zu Zustandsformen, Verhaltensweisen und Eigenschaften offener Systeme dienen dazu, die zentralen Begriffe dieser Theorie inhaltlich zu klären. Daneben gilt es, die besondere Bedeutung der negativen Entropie für die Stabilität des offenen Systems und ihre funktionale Äquivalenz zur Information herauszustellen. Die Aussagen werden schließlich zum allgemeinen Systemmodell der Unternehmung zusammengefaßt.

Zu Beginn des 3. Kapitels wird dieses Modell durch die Charakterisierung der Unternehmung als Organisation konkretisiert. Nachdem damit nach dem systemtheoretischen auch der organisationstheoretische Bezugsrahmen der Arbeit abgesteckt ist, treten im Fortgang der Untersuchung die organisationalen Entscheidungsprozesse in den Mittelpunkt der Betrachtung. Zunächst werden in der Literatur vorgefundene organisationale Unternehmungsmodelle kurz dargestellt, um Aufschluß darüber zu gewinnen, inwieweit sie bereits Aussagen zum politischen Prozeß, zu Beziehungsnetz und Elementmenge und damit zu den Grenzen des politischen Systems beinhalten. Das Hauptaugenmerk ist auf

die Berücksichtigung unternehmungsexterner Willenszentren und die aus deren Existenz resultierenden Machtbeziehungen gerichtet. Diese beiden Kriterien sind ausschlaggebend, in welchem Maße 'fremder' Einfluß auf die organisationalen Entscheidungsprozesse im jeweiligen Modell erfaßt ist. In den system-monistisch orientierten Modellen finden sich vor allem Aussagen zu Organisationsbegriff, Gleichgewicht der Unternehmung und Charakter der organisationalen Entscheidungsprozesse, die geeignet sind, zur Präzisierung des allgemeinen Systemmodells beizutragen. Die system-pluralistisch orientierten Modelle zeigen mit der fortschreitenden Subsystemdifferenzierung einen Weg auf, der das Verständnis des politischen Systems der Unternehmung zu vertiefen vermag. Bei der Untersuchung der Modelle wird deutlich, daß sich ihre Gleichgewichtsdefinitionen vorrangig auf die Stabilisierung von Fließgleichgewichten im Sinne der Allgemeinen Systemtheorie beziehen. Die Realisierung der Erhaltungsziele, die Sicherung des 'Überlebens' steht im Vordergrund. Weiter zeigt sich, daß die Modelle als ultrastabil, nach Subsystemdifferenzierung auch als multistabil bezeichnet werden können. Da keines der Modelle aber ohne Modifikationen zur Übernahme als Bezugsmodell geeignet erscheint, skizziert die Integration ihrer problemorientierten Aussagen in das allgemeine Systemmodell der Unternehmung das Bezugsmodell der Arbeit, in dem das politische System als strukturelles, funktionales und prozeßorientiertes Subsystem enthalten ist.

Im 4. Kapitel beschränkt sich die Systemanalyse auf dieses politische System, dessen konstituierende Variablen zunächst herausgearbeitet werden. Dabei zeichnet sich die Bedeutung der Macht der verschiedenen Willenszentren für Verlauf und Ergebnis des politischen Prozesses ab. Im Folgenden werden deshalb die nicht durch die Unternehmungs-

verfassung legitimierten Machtpositionen der unternehmungsexternen Gruppen näher untersucht und ihr Zusammenhang mit der Einbeziehung dieser Gruppen in die übrigen organisationalen Prozesse verdeutlicht. Als ergänzende Aspekte der Machtbeziehungen werden vor allem die Einstellungen der am politischen Prozeß beteiligten Entscheidungsträger untereinander und gegenüber der Organisation hervorgehoben. Aus der Existenz und Beschaffenheit dieser Machtbeziehungen wird schließlich gefolgert, daß die aktiv an der Festlegung der Ziele, Strategien und Budgets beteiligten Machthaber als Elemente der politischen Subsystems der Unternehmungen aufzufassen sind.

Die im 5. Kapitel aufgezeigten normativen Konsequenzen beinhalten Empfehlungen, diesem Elementcharakter der externen Willenszentren durch Einbeziehung in ein bewußt gestaltetes politisches System Rechnung zu tragen. Das in einem systemtheoretischen Ansatz entwickelte 'Verständnismodell' des Systems wird dazu im Hinblick auf die Realisierung der Erhaltungsziele der Unternehmung in ein Gestaltungsmodell transformiert. Zunächst ist jedoch die vorgenommene Bestimmung der Grenzen des politischen Systems mit der Definition der Organisationsmitgliedschaft nach dem Kriterium der formalen Organisation zu konfrontieren. Aus der Problematik der Institutionalisierung eines formalen politischen Systems als manifester Bestandteil der Unternehmensverfassung folgt dann ein Gestaltungsvorschlag, der als 'Managementstrategie' zur Reduktion von Umweltkomplexität interpretiert werden kann. Abschließend wird zu zeigen sein, daß diese Stabilisierung von Sinnstrukturen des politischen Systems in Einklang mit den formalen Gleichgewichtserfordernissen steht, wie sie die Allgemeine Systemtheorie für das offene System formuliert.

2. Kapitel: Die Systemtheorie als interdisziplinäres Konzept für die Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme

I. Grundlagen der Allgemeinen Systemtheorie

1. Das Selbstverständnis der Allgemeinen Systemtheorie

Die Allgemeine Systemtheorie (General System Theorie) Bertalanffys ist der Versuch, die Ganzheitslehre und die organismische Betrachtungsweise von der Biologie auf andere Disziplinen zu übertragen und das verallgemeinerte Modell des offenen Systems auch anderen Fachrichtungen nutzbar zu machen.¹⁾ Die Konzeption der Allgemeinen Systemtheorie geht dabei über die verwandten, aber enger gefaßten Ansätze von Bogdanow, Köhler und Lotka²⁾ hinaus, von denen nur die Tektologie Bogdanows einen organisationstheoretischen Bezug aufweist.

-
- 1) Vgl. Bertalanffy, L. v., Biophysik des Fließgleichgewichts. Einführung in die Physik offener Systeme und ihre Anwendung in der Biologie, Braunschweig 1953; ders., Das Biologische Weltbild. Bd. I, Die Stellung des Lebens in Natur und Wissenschaft, Berlin 1949; ders., Kritische Theorie der Formbildung, Berlin 1928 S. 4 ff, 109 ff, 142 ff; Jöhr, W. A., Organische Wirtschaftsgestaltung, in: W. Heinrich (Hrsg.), Die Ganzheit in Philosophie und Wissenschaft, Wien 1950, S. 105 ff; Nagel, E., Über die Aussage "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile", in: E. Topitsch (Hrsg.), Logik der Sozialwissenschaften, Köln-Berlin 1963, S. 225 ff; Neergård, K. v., Die Aufgabe des 20. Jahrhunderts. Die Bedeutung des biologischen Weltbildes für das Verständnis der großen Fragen unserer Zeit in Wissenschaft, Ethik, Religion und Gesellschaftsstruktur, Erlench-Zürich 1940; Schlick, M., Über den Begriff der Ganzheit, in: E. Topitsch (Hrsg.), Logik der Sozialwissenschaften, a. a. O., S. 223 ff
- 2) Vgl. Bogdanow, A., Allgemeine Organisationslehre. Tektologie. Bd. I, Berlin 1962; Köhler, W., Die physischen Gestalten in Ruhe und im stationären Zustand, Braunschweig 1920; Lotka, A., Elements of Physical Biology, Baltimore 1925

Bertalanffy sieht in der Systemtheorie eine Interdisziplin, die geeignet ist, unterschiedliche Fachrichtungen über ein allgemein akzeptiertes begriffliches Instrumentarium zur Zusammenarbeit anzuregen.¹⁾ Dieser Anspruch beruht auf der Annahme, daß Eigenschaften, Zustandsformen und Verhaltensweisen unterschiedlicher Objektsysteme durch formal isomorphe Systemgesetze erklärbar sind.²⁾ Die Art der Elemente ist dabei nicht von Bedeutung, ausschlaggebend ist die Isomorphie der Strukturen. Das zur Formulierung der Systemgesetze verwendete begriffliche Instrumentarium ist abstrakt-interdisziplinärer Natur, um den Informationsaustausch zwischen verschiedenen Fachrichtungen zu erleichtern.³⁾

Das Selbstverständnis der Allgemeinen Systemtheorie kann in den folgenden Thesen zusammengefaßt werden:

- Schaffung eines allgemein akzeptierten begrifflichen Instrumentariums für die deskriptive Analyse der Eigenschaften, Zustände und Verhaltensweisen von Systemen
- Herausarbeitung der allgemeingültigen Systemgesetze, die die Eigenschaften, Zustände und Verhaltensweisen materiell unterschiedlicher Systeme determinieren.⁴⁾

Die von einigen Autoren vertretene Auffassung, die Aussagen der Allgemeinen Systemtheorie seien als mathe-

-
- 1) Vgl. Bertalanffy, L. v., An Outline of General System Theory, in: The British Journal for the Philosophy of Science, Bd. I. 1950, S. 134 ff; ders., General System Theory: A New Approach to the Unity of Science, Human Biology 1951, S. 302 ff, 336 ff, 346 ff
- 2) Vgl. u. a. Bertalanffy, L.v., Das biologische Weltbild, a. a. O., S. 186 f; ders., Zu einer allgemeinen Systemlehre, Biologia Generalis, Bd. XIX, Heft 1, 1949, S. 114 ff
- 3) Vgl. Boulding, K., a. a. O., S 11 f
- 4) Vgl. u. a. Bertalanffy, L. v., An Outline of General System Theory, a. a. O., S. 136 ff; Boulding, K., a. a. O., S. 11 ff; Grochla, E., Systemtheorie und Organisationstheorie, a. a. O., S. 6 f; Klaus, G. (Hrsg.), Wörterbuch der Kybernetik, Berlin 1968, S. 637 f

mathematische Modelle zu formulieren, wird hier nicht als Hauptziel der Allgemeinen Systemtheorie angesprochen, sondern als spezielles Anliegen der Mathematischen Systemtheorie zugeordnet.¹⁾ Die Society for General Systems Research formuliert ihr Programm so:²⁾

"The principal aim of the Society for General Systems Research is to encourage the development of theoretical systems which are applicable to more than one of the traditional departments of knowledge. All sciences develop theoretical systems of concepts, relationships and models. Many of these systems are isomorphic, but their similarity is undetected because of differences in terminology and of other barriers to communication among specialists. Furthermore, systems which have been well worked out can be to assistance in the development of others. The major functions of general systems research are therefore:

- (1) To investigate the isomorphy of concepts, laws and models in various fields, and to help in useful transfers from one field to another;
- (2) To encourage the development of adequate theoretical models in the fields, which lack them;
- (3) To minimize the duplication of theoretical effort in different fields;
- (4) To promote the unity of sciences through improving communication among specialists."

-
- 1) Vgl. hierzu besonders die Arbeiten des Systems Research Center der Case Western Reserve University, Cleveland, Ohio: Mesarović, M.D./Eckman, D. P., On some Basic Concepts of General Systems Theory, SRC Report 1-A-61-1, Case Institute of Technology 1961; Mesarović, M. D., A Conceptual Framework for the Studies of Multi-Level Multi-Goal Systems, SRC Report 101-A-66-43, Case Institute of Technology 1966; Mesarović, M. D./Sanders, J.L./Sprague, C.F., An Axiomatic Approach to Organizations from a General Systems Viewpoint, in: W. W. Cooper/H. J. Leavitt/M. W. Shelly II (Hrsg.), New Perspectives in Organization Research, New York-London-Sydney 1964, S. 493 ff
 - 2) Merkblatt der "Society for General Systems Research", zitiert nach Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen einer allgemeinen Unternehmungslehre, Berlin Stuttgart 1968, S. 103; vgl. auch Bertalanffy, L. v., General System Theory. Foundations, Development, Applications. New York 1968, S. 38

2. Der Systembegriff in allgemeiner Interpretation

21. Begriffsinhalt und charakteristische Merkmale

Das Wort "System", der Zentralbegriff der Allgemeinen Systemtheorie, ist etymologisch auf das griechische "systema" zurückzuführen, "das aus mehreren Teilen zusammengesetzte und geordnete Ganze".¹⁾ Eine Ganzheit im Sinne der Allgemeinen Systemtheorie ist eine Menge von Objekten (Elementen), deren Zugehörigkeit zur Menge eindeutig definiert ist.²⁾ Diese "Menge von Elementen" ist die erste Voraussetzung für das Vorhandensein eines Systems. Zweite Bedingung ist die Existenz von Beziehungen zwischen den Elementen. Die Gesamtheit der Beziehungen wird als "Struktur" bezeichnet. "... unter 'Struktur' soll ein Beziehungsnetz von Elementen oder von elementaren Prozessen verstanden werden."³⁾

Im Sinne dieser allgemeinen Interpretation des Systembegriffs sind die Elemente als Teile des Systems, des Ganzen, definiert.⁴⁾ Die Einordnung in diesen Gesamtzusammenhang ist ausschlaggebend für den Elementcharakter,

1) Stichwort "System" in: J. Hoffmeister (Hrsg.), Wörterbuch der philosophischen Begriffe, 2. Aufl., Hamburg 1955, S. 598

2) Vgl. Bertalanffy, L. v., Theoretische Biologie, Bd. I, Allgemeine Theorie, Physikochemie, Aufbau und Entwicklung des Organismus, Berlin 1932, S. 80

3) Wieser, W., Organismen, Strukturen, Maschinen, Frankfurt 1959, S. 12; vgl. auch Beer, S., Kybernetik und Management, Hamburg 1963, S. 56; Churchman, C.W./Ackoff, E.L., Operations Research, 3. Aufl., Wien-München 1966, S. 16; Flechtner, H.-H., Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966, S. 228; Johnson, R. A./Kast, F. E./Rosenzweig, J. E., The Theory and Management of Systems, 2. Aufl., New York - St. Louis - San Francisco - Toronto - London - Sydney 1967, S. 4; Seiler, J. A., Systems Analysis in Organizational Behaviour, Homewood (Ill.) 1967, S. 4

4) Vgl. Wegner, G., Systemanalyse und Sachmitteleinsatz in der Betriebsorganisation, Wiesbaden 1969, S. 22

nicht die konkrete Ausprägung oder der Inhalt.¹⁾ Das Element kann also z. B. selbst ein (Sub-)System sein, dessen innere Situation aber zunächst ohne Bedeutung ist, da nur die Stellung des Elements im Gefüge des (Ober-)Systems untersucht werden soll. Das Element selbst ist erst in einer späteren Phase der Systemanalyse Gegenstand näherer Betrachtung. Eine derartige Systemhierarchie²⁾ wird sich für die meisten Untersuchungsobjekte konstruieren lassen. Im Einzelfall muß das Ziel der Analyse bestimmen, ob ein Teil des Ganzen als undifferenziertes Element oder als komplexes Subsystem zu behandeln ist. Grundsätzlich berechtigt ein "Übergewicht der inneren Bindung"³⁾ zwischen bestimmten Elementen, diese als Sub- oder In-System vom Ober- bzw. Um-System abzugrenzen.

Die Struktur, das Beziehungsnetz zwischen den Elementen, ist das zweite charakteristische Merkmal des Systembegriffs. Die Beziehungen (Interdependenz⁴⁾, Verküpfungen⁵⁾, Konnektivität⁶⁾ dokumentieren sich entweder im Austausch von Energie, Materie und/oder Informationen oder in (abstrakt-) logischen Beziehungen zwischen den Elementen.

1) Vgl. Kosiol, E./Szyperski, N./Chmielewicz, K., a. a. O., S. 339

2) Vgl. Grimm, O., Stichwort "Hierarchie", in: E. Grochla (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 677

3) Vgl. Hartmann, N., Der Aufbau der realen Welt, Meisenheim 1949, S. 332; ferner Bennis, W./Benne, K.D./Chin, R., (Hrsg.), The Planning of Change, New York-Chicago-San Francisco-Toronto-London 1961, S. 203

4) Vgl. Ackoff, R. L., Systems, Organizations, and Interdisciplinary Research, in: D. P. Eckman (Hrsg.), Systems: Research and Design, Proceedings of the first Systems Symposium at Case Institute of Technology, New York-London 1961, S. 26 ff, hier S. 28; Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, S. 23

5) Vgl. Flechtner, H.-H., a. a. O., S. 208 ff

6) Vgl. Beer, S., a. a. O., S. 24

Fuchs hat den Versuch gemacht, die verschiedenen Beziehungsarten formal zu typisieren:¹⁾

- (1) reale oder ideale Beziehungen
- (2) natürliche oder künstlich geschaffene Beziehungen
- (3) zeitunabhängige oder zeitabhängige Beziehungen
- (4) aktive oder inaktive Beziehungen
- (5) einseitige oder wechselseitige Beziehungen

Synonyma für den Begriff der Struktur wie Ordnung, Gliederung, Gefüge erwecken oft den Eindruck, als sei vorrangig der formale Aufbau des Systems gemeint.²⁾ Für die Interpretation des allgemeinen Systembegriffs erscheint eine derartige Einengung nicht statthaft, da etwa Verhaltenssysteme wie die Unternehmung, die sich durch aktive Beziehungen zwischen den Elementen selbst und auch zur Umwelt auszeichnen, den Rahmen dieses Begriffsinhalts sprengen. Eine komparativ-statische Betrachtung, wie sie diesen Begriffen zu Grunde liegt, vermag die Prozesse innerhalb des Systems nur unvollkommen in "Moment-Aufnahmen"³⁾ wiederzugeben. Der Begriff der "Prozeßstruktur"⁴⁾ versucht, dieser dynamischen Komponente Rechnung zu tragen. Das Ineinandergreifen von "Aufbau-Struktur" und "Prozeß-Struktur" läßt die Trennung nur im Einzelfall vertretbar erscheinen, wenn etwa im Wege einer ceteris-paribus-Betrachtung ein Außerachtlassen der Interdependenzen zulässig und sinnvoll erscheint. Eine starre Unterscheidung

1) Vgl. Fuchs, H., Stichwort "Systemtheorie", in: E. Grochla (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, a. a. O., Sp. 1620

2) Vgl. Miller, J. G., Living Systems: Basic Concepts, Behavioral Science 1965, S. 193 ff, hier S. 209 ff

3) Vgl. ebd. S. 209

4) Vgl. zum Begriff Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 186 ff; vgl. zur Trennung Struktur/Prozeß Luhmann, N., Soziologie als Theorie sozialer Systeme, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 19 (1967), S. 615 ff

zwischen struktureller und funktionaler Betrachtung¹⁾
wird deshalb hier nicht vorgenommen.

Auf die Unterscheidung zwischen zwei grundsätzlichen Systemkategorien ist jedoch bei der Interpretation des allgemeinen Systembegriffs hinzuweisen. Johnson/Kast/Rosenzweig deuten in ihrer Definition des Systems als "an organized or complex whole; an assemblance or combination of things or parts forming a complex or unitary whole"²⁾ eine Trennung zwischen materiellen und logischen Systemen an.

"Mit 'logisch' wird ... in erster Linie die Art der vorliegenden Beziehungen angesprochen, mit 'materiell' dagegen mehr auf die Art der Elemente abgestellt. Bei einem logischen System bildet die Gesamtheit der Beziehungen eine Ordnung. ... die Ordnung besteht in einem festgelegten Sinnzusammenhang, in der Existenz von (abstrakt-) logischen Beziehungen ... Die Ordnung ist eine statische Einrichtung, d. h., sie beschreibt gegebene Verhältnisse, für die der Ablauf der Zeit keine Bedeutung hat. ... Bei einem materiellen System bildet die Gesamtheit der Beziehungen eine Organisation. Diese kommt zum Ausdruck in einem Zusammenwirken, also in ganz konkreten Beziehungen zwischen den Elementen des Systems. Das Wirken kann nur daran erkannt werden, daß sich der Zustand des Systems ... verändert, was wiederum nur im fortschreitenden Ablauf der Zeit zu verstehen ist. Deswegen sind materielle Systeme stets dynamisch." ³⁾

Die Struktur eines materiellen Systems kann damit als "the relationship of the various functions or activities in an organization"⁴⁾ gekennzeichnet werden.

-
- 1) Vgl. Schweiker, K. F., Grundlagen einer Theorie betrieblicher Datenverarbeitung, Wiesbaden 1966, S. 120; Luhmann, N., Soziologie als Theorie sozialer Systeme, a. a. O., S. 515 ff
 - 2) Johnson, R. A./Kast, F.E./Rosenzweig, J. E., a. a. O., S. 4
 - 3) Vgl. hierzu und zum Folgenden Brunnberg, J./Kiehne, R., Systeme: Eine Begriffsanalyse, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1969, S. 605 ff, hier S. 606
 - 4) Johnson, R. A./Kast, F. E./Rosenzweig, J. E., a. a. O., S. 44

Die Struktur eines logischen Systems besteht dagegen vor allem aus inaktiven und zeitunabhängigen Beziehungen.

Der Unterschied zwischen den beiden Systemkategorien läßt sich durch die Gegenüberstellung der folgenden Begriffspaare verdeutlichen:

Organisation	- Ordnung
Zustand	- Bestand
Wirkungszusammenhang	- Sinnzusammenhang
dynamisch	- statisch

Als Unterscheidungskriterium ist zwischen verschiedenen logischen Systemen die Struktur, zwischen materiellen Systemen die Elementmenge heranzuziehen.

Die Anwendung des Systembegriffs auf logische, vor allem logisch komplexe oder komplizierte Systeme ist nur sinnvoll, wenn die Gesamtheit der Beziehungen zwischen den Elementen eine logische (An-)Ordnung bildet, wie dies etwa beim periodischen System der chemischen Elemente der Fall ist. Der Sinnzusammenhang der Elemente ist statischer Natur. Eine Variation der Systemstruktur durch Platztausch zweier Elemente zerstört den spezifischen Charakter des Systems. Es könnte allenfalls ein anderes logisches System entstehen.

Beim materiellen System bildet die Gesamtheit der Beziehungen eine Organisation im Sinne eines dynamischen Zusammenwirkens der Elemente, das sich in unterschiedlichen Zustandsformen ausdrückt. Übertragen auf die Unternehmung bedeutet dies, daß eine Variation ihrer Struktur, etwa durch Änderung der Aufbaustruktur, kein neues System hervorbringt. Der Systemcharakter wandelt sich erst, wenn bei komparativ-statischer Betrachtung die typdeterminie-

renden humanen und/oder technischen Elementen nicht mehr identisch sind, beispielsweise nach Umstellung auf ein neues Fertigungsprogramm.

Eine Analyse der Unternehmung als System darf sich damit nicht an den Merkmalen des logisch komplizierten Systems orientieren. Sie muß die Unternehmung vielmehr als materielles System, als Organisation mit dynamischem Wirkungszusammenhang, begreifen. Nachdem sich diese Schlußfolgerung aus der Unterscheidung der beiden grundsätzlichen Systemkategorien ergibt, soll im folgenden Abschnitt zunächst kurz auf zwei Möglichkeiten der Systemtypologie eingegangen werden, um dann den für den Ansatz dieser Arbeit relevanten Typ des offenen materiellen Systems vom geschlossenen abzugrenzen. Im Anschluß daran wird das analytische Instrumentarium dieses spezifische Systemmodells präzisiert.

22. Mögliche Systemeigenschaften als Basis einer Systemtypologie

Die Zahl der in der Realität zu beobachtenden Systemeigenschaften ist so vielfältig, daß es sinnlos erscheint, eine vollständige Darstellung anzustreben.¹⁾

So beschränkt sich Beer z. B. auf die Kriterien Komplexität und Determiniertheit, die auch für die Betrachtung der Unternehmung als System aussagefähig sind.²⁾

1) Vgl. zu einem derartigen Versuch Dubach, P., Das System aller Systeme, Industrielle Organisation 38 (1969), Nr. 7, S. 283

2) Vgl. Beer, S., a. a. O., S. 27 ff

Mit Komplexität umschreibt er die Schwierigkeiten bei der Beschreibung eines Systems, die daraus resultieren, daß bei gegebener Menge von Elementen verschiedene Systeme einen unterschiedlichen Beziehungsreichtum aufweisen.¹⁾ Bei konstanter Zahl verschiedenartiger Elemente (Varietät)²⁾ ist die Komplexität die maximal mögliche Zahl von Beziehungen zwischen den Elementen eines Systems und damit gleich der maximalen Konnektivität.³⁾

Als zweites Merkmal zieht Beer für seine Systemtypologie die Bestimmbarkeit des Systemverhaltens heran. Als determiniert ist ein System zu bezeichnen, "dessen Teile in vollständig voraussagbarer Weise aufeinander einwirken".⁴⁾ Ist diese Voraussage nicht möglich, so handelt es sich um ein probabilistisches System, über dessen Verhalten Aussagen allenfalls unter Angabe von Wahrscheinlichkeiten gemacht werden können. Die Kombination der Merkmale Komplexität und Bestimmbarkeit ergibt bei Beer folgendes Klassifikations-schema:

1) Vgl. Wieser, W., a. a. O., S. 26

2) Vgl. zum Begriff der Varietät Ashby, W. R., An Introduction to Cybernetics, London 1961, S. 126; Beer, S., a. a. O., S. 61

3) Vgl. zum Begriff der Konnektivität Beer, S., a. a. O., S. 24

4) Beer, S., a. a. O., S. 27

<u>Komplexität</u>	<u>Bestimmbarkeit</u>	<u>Beispiel</u>
einfach	determiniert	Anordnung einer Maschinenhalle
einfach	probabilistisch	Statistische Qualitätskontrolle
komplex	determiniert	Digitaler Elektronenrechner
komplex	probabilistisch	Lagerhaltung
äußerst komplex	determiniert	- -
äußerst komplex	probabilistisch	Volkswirtschaft Unternehmung

Es fällt auf, daß logische Systeme in dieser Zusammenstellung nicht enthalten sind, da Beers Interpretation des Systems als "zusammenhängende Ansammlung von Elementen, die auf dynamische Weise miteinander in Beziehung stehen"¹⁾, nur auf materielle Systeme abzielt.

Die Kennzeichnung der Unternehmung als äußerst komplex erscheint bei differenzierter Betrachtung problematisch. Es können Teilbereiche, wie das unten abgegrenzte operative System, beobachtet werden, deren interne Probleme wohl strukturiert (eine bestimmte Anzahl von Alternativen, Regeln für ihre Rangordnung, hinreichend bekannte Konsequenzen, klar formulierte Ziele)²⁾ sind, für die also ein Lösungsalgorithmus vorliegt. Sie sind deshalb als "einfach komplex" determiniert zu bezeichnen und mit dem Beispielskatalog Beers nur schwer vereinbar.

Boulding³⁾ verwendet das Komplexitätsmerkmal für die

1) Beer, S., a. a. O., S. 21

2) Vgl. Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: E. Heinen, Industriebetriebslehre, 3. Aufl. Wiesbaden 1974, S. 25 ff, hier S. 55

3) Vgl. Boulding, K.E., a. a. O., S. 11 ff

Bildung einer Systemhierarchie, deren Aussagewert jedoch nicht über den der Beer'schen Systemkategorien hinausgeht. Die Zusammenfassung gleich "komplizierter" Systeme auf einer Ebene erleichtert allenfalls den Einstieg in die Analyse dieser Systeme, leistet aber selbst nicht den beanspruchten erklärenden Beitrag.¹⁾ Dies ist darauf zurückzuführen, daß Boulding nicht streng zwischen logischen ("komplizierten") und materiellen ("komplexen") Systemen trennt, wie es im vorangegangenen Abschnitt als unabdingbare Voraussetzung der Systemanalyse herausgehoben wurde.

Von wesentlich größerer, für den interdisziplinären Ansatz der Allgemeinen Systemtheorie sogar entscheidender Bedeutung ist im Rahmen der Bildung von Systemtypen das Kriterium der Abgrenzung, d. h. die Abbildung der Außenbeziehungen. Existenz und Intensität dieser Relationen zwischen dem System und seiner Umwelt führen zu der bedeutungsvollen Unterscheidung zwischen offenen und geschlossenen Systemen.²⁾ "For a given system, the environment is the set of all objects a change in whose attributes affect the system and also those objects whose attributes are changed by the behaviour of the system."³⁾ "Ein System ist demnach 'offen' zu nennen, wenn es die Strömungsgrößen Stoff, Energie und/oder Informationen aus der Umwelt aufnimmt, in seinem Inneren einem Verarbeitungsprozeß unterwirft und in abgewandelter Form an die Umwelt zu-

1) Vgl. ebd. S. 11 ff

2) Vgl. Bertalanffy, L. v., Biophysik, a. a. O., S. 11

3) Hall, A. D./Fragen, R. E., Definition of System, in: J. S. Litterer (Hrsg.), Organizations: Systems, Control and Adaptation, Vol. II, New York-London-Sydney-Toronto 1969, S. 31 ff, hier S. 33; vgl. auch Ashby, Design for a Brain, London 1954, S. 36

rückgibt".¹⁾ Geschlossene Systeme tauschen dagegen ausschließlich Energie mit ihrer Umwelt aus. Eine strenge Zweiteilung offen - geschlossen im Sinne eines dichotomischen Merkmals ist jedoch nicht zulässig. Die verschiedenen Systemformen lassen sich vielmehr in einem Kontinuum anordnen, in dem die Austauschbeziehungen vom offenen System über Zwischentypen der relativen Offenheit und Geschlossenheit tendenziell an Bedeutung verlieren, um schließlich beim absolut geschlossenen System völlig zum Erliegen zu kommen. Die Übergänge zwischen den einzelnen Systemformen sind dabei fließend. Die herausgegriffenen Beispiele markieren als Idealtypen diejenigen Ausprägungen, die sich durch eine eindeutig feststellbare Beschaffenheit ihrer Umweltbeziehungen auszeichnen. Das - in Abhängigkeit von der Perspektive des Beobachters - relativ offene oder geschlossene System ist dadurch gekennzeichnet, daß es mit seiner Umwelt ausschließlich Energie austauscht, wie etwa ein Schwungrad.

Für die Unternehmung ist aufgrund ihrer vielfältigen Transaktionsbeziehungen zur Umwelt das Modell des offenen komplexen Systems relevant. Die Beschreibung von Eigenschaften, Verhaltensweisen und Zustandsformen offener Systeme ist deshalb Gegenstand des nächsten Abschnitts.

1) Grochla, E., Systemtheorie und Organisationstheorie, a. a. O., S. 8 f

II. Zur Theorie offener Systeme

Aufgabe dieses Abschnitts ist es, die wesentlichen Merkmale des offenen Systems herauszuarbeiten. Die Aussagen dieser Theorie sollen dazu beitragen, das Verständnis der Beziehungsnetze in der Unternehmung und damit auch in ihrem politischen System zu erleichtern. Beide werden als offene materielle Systeme mit den Charakteristika Organisation, Zustand, dynamischer Wirkungszusammenhang gekennzeichnet. Als Kriterium für die Identität materieller Systeme wird die Elementmenge herangezogen. Die Analyse eines Systems ist also immer mit der Frage nach seinen Elementen verknüpft. Bevor eine Antwort auf diese Frage für das politische System gegeben werden kann, gilt es zunächst, weitere Bestandteile des allgemeinen Systemmodells der Unternehmung deutlich zu machen.

1. Zustandsformen und Wirkungszusammenhang

Es erscheint zweckmäßig, als Ausgangspunkt für die Beschreibung der durch das Zusammenwirken der Elemente determinierten Zustandsformen ein möglichst einfach konstruiertes Modell zu wählen, das des relativ offenen oder geschlossenen Systems. Dieses unterscheidet sich vom absolut geschlossenen durch die Existenz eines Energieaustausches mit der Umwelt.

Aus dem ersten Hauptsatz der Thermodynamik folgt, daß die Gesamtenergie eines abgeschlossenen Systems konstant ist.¹⁾ Dieses Gesetz steht in scheinbarem Gegen-

1) Vgl. Bergmann, L./Schäfer, C., Lehrbuch der Experimentalphysik. Teil 1: Mechanik, Akustik, Wärme. Berlin 1954, S. 490

satz zu der alltäglichen Erfahrung, daß ein Übergang von mechanischer in thermische Energie - etwa beim Abbremsen eines Kraftfahrzeugs - nicht rückgängig zu machen ist, ohne Energie zuzuführen. Der zweite Hauptsatz der Thermodynamik¹⁾ sagt nun, daß die freie Energie, d. h. die nutzbare Energie innerhalb des abgeschlossenen Systems bei jeder Energieumwandlung abnimmt, die Entropie jedoch im gleichen Zuge zunimmt. Energieumwandlung ist möglich, so lange nicht die Entropie ihr Maximum, die freie Energie ihr Minimum erreicht hat.²⁾ Bei den in der Natur ausschließlich vorkommenden irreversiblen (nicht umkehrbaren) Prozessen geht die Energie stets von einer Form in eine andere, niedrigere Form über, z. B. wandelt sich mechanische in thermische Energie. Dieser Prozeß ist nicht umkehrbar, weil eine Energieumwandlung von einer niedrigeren in eine höhere Stufe nur unter Verlusten möglich ist. Die bei der Umwandlung von thermischer in mechanische Energie auftretenden Verluste durch Abstrahlung, Reibung etc. erhöhen die Entropie des Systems. Die Entropie ist damit als Zustandsgröße charakterisiert, deren Veränderungen Aufschluß über Ablauf und bei relativ geschlossenem und offenem System auch über die Richtung von systeminternen Prozessen gibt. Die Gesamtenergie des geschlossenen Systems wird im Verlauf dieser irreversiblen Prozesse so lange in niedrigere Energieformen

-
- 1) Vgl. Kannegießer, K.-H., Zum zweiten Hauptsatz der Thermodynamik, Zeitschrift für Philosophie 1961, S. 841 ff
 - 2) Vgl. zum Entropiebegriff vor allem Fast, J. D., Die Bedeutung des Entropiebegriffs und seine Anwendung in Wissenschaft und Technik, Hilversum-Eindhoven 1960; ders., Entropie in Wissenschaft und Technik. Teil I. (Der Entropiebegriff), Philips' technische Rundschau 1955, S. 277 ff

umgewandelt, bis die freie Energie aufgezehrt ist und die Entropie ihr Maximum erreicht hat.¹⁾ Das geschlossene System befindet sich mit dieser Konstellation in einem stabilen Gleichgewicht, da die systeminternen Prozesse mangels freier Energie zum Erliegen gekommen sind.²⁾ Das geschlossene System weist im Gleichgewicht die Merkmale des logischen Systems auf, da die Merkmale des materiellen Systems (Organisation und dynamischer Wirkungszusammenhang) verloren gegangen sind.

Eine andere Entwicklungsmöglichkeit ergibt sich für das relativ geschlossene System, das mit seiner Umwelt Energie austauscht. Die importierte Energie kann als freie Energie interpretiert werden, welche die in den systeminternen Prozessen auftretenden Verluste zu kompensieren vermag. In diesem Fall können die Entropieänderungen innerhalb des Systems drei Ausprägungen annehmen:

- positiv: die importierte freie Energie vermag die erzeugte Entropie nicht vollständig zu kompensieren.
- negativ: die im System erzeugte Entropie wird durch die importierte freie Energie überkompensiert.
- gleich : Entropiezunahme und importierte freie Energie kompensieren sich.

Die freie Energie kann in diesem Sinne als negative Entropie interpretiert werden.

In statistischer Interpretation wird der 2. Hauptsatz der Thermodynamik zur "Organisation" (Ordnung) des Systems in Beziehung gesetzt.³⁾ Es wird davon ausgegangen, daß sich die Elemente, im konkreten Fall Moleküle

1) Vgl. Bergmann, L./Schäfer, D., a. a. O., S. 538

2) Vgl. Bertalanffy, L.v., Zu einer allgemeinen Systemlehre, a. a. O., S. 122

3) Vgl. Stichwort "Entropie", in: J. Hoffmeister (Hrsg.), Wörterbuch der philosophischen Begriffe, a. a. O., S. 203; Kannegießer, K.-H., a. a. O., S. 849 ff; Fast, J. D., Die Bedeutung des Entropiebegriffs, a. a. O., S. 51 f

zweier Gase, zu Beginn eines Prozesses im geschlossenen System in einem geordneten, "organisierten" Zusammenhang befinden. Im Verlauf des Prozesses, im Beispiel die Mischung der beiden Gase, entsteht mit großer Wahrscheinlichkeit eine ungeordnete Verteilung der Elemente (Moleküle). Aufgrund der wesentlich größeren Zahl ungeordneter Verteilungen gegenüber den wenigen geordneten Zusammenhängen ist die Wahrscheinlichkeit, daß nach Ablauf des Prozesses eine geordnete Verteilung zu beobachten ist, annähernd gleich Null.¹⁾

"Statistically this means that isolated systems tend to drift from less probable configurations to more probable ones, or, which is the same thing, from more "organized" states to more "chaotic" ones." 2)

Diese ungeordneten Verteilungen lassen sich als mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eintretende Mikrozustände begreifen, die durch gemeinsame Merkmale zu einer Klasse von Makrozuständen zusammengefaßt werden können,³⁾ wie die Würfe 1, 3 und 5 eines Würfels durch das Merkmal "ungerade Zahl". Beim Mikrozuständen $x_1, x_2, \dots, x_m$ mit den zugehörigen Wahrscheinlichkeiten $p(x_1), p(x_2), \dots, p(x_m)$ ihres Auftretens ergibt sich die statistische Entropie und damit auch die makroskopische Entropie der Thermodynamik nach Boltzmann:

$$S = k \sum_{i=1}^m p(x_i) \lg(x_i) \quad \text{erg/Grad}$$

-
- 1) Vgl. Fast, J. D., Die Bedeutung des Systembegriffs, a. a. O., S. 54
 - 2) Rapoport, A., Mathematical Aspects of General Systems Analysis, in: J. A. Litterer (Hrsg.), Organizations, a. a. O., S. 88 ff, hier S. 92; vgl. zu Organisations-/Ordnungsgrad Mirow, H. M., Kybernetik. Grundlagen einer allgemeinen Theorie der Organisation, Wiesbaden 1969, S. 67 ff, 80 ff
 - 3) Vgl. Fast, J. D., Die Bedeutung des Entropiebegriffs, a. a. O., S. 62

Bei Gleichwahrscheinlichkeit der Mikrozustände ($\frac{1}{m}$) gilt:

$$S = k \ln m$$

k ist hierbei die Boltzmannsche Konstante

$$k = 1,381 \cdot 10^{-16} \text{ erg/Grad}$$

Das geschlossene System weist in seinem Endzustand, dem stabilen Gleichgewicht, maximale Entropie und eine in größtem Maße ungeordnete Verteilung auf.

"Die Änderungen der Entropie bis zum Entropiemaximum beinhalten ... das Streben nach einem Zustand - also nach einem wahrscheinlicheren Zustand - bei dem die maximal möglichen Mikrozustände erreicht sind." 1)

Das offene System kann dieser Entwicklung aufgrund seiner Transaktionsbeziehungen zur Umwelt begegnen.

"The open system, ..., by importing more energy from its environment than it expends, can store energy and acquire negative entropy." 2)

Übertragen auf die Unternehmung als offenes System bedeutet dies, daß sie die in ihrem stofflich-energetischen Input enthaltene freie Energie speichert und als negative Entropie zur Stabilisierung ihres Gleichgewichts heranzieht. Der Überschuß der Erträge über die Aufwendungen kann beispielsweise für die Stabilisierung des finanziellen Gleichgewichts verwendet werden. Der Output der Unternehmung ist in diesem Sinne als der um die freie Energie verminderte Input zu sehen. 3)

1) Fuchs, H., Systemtheorie und Organisationstheorie, Wiesbaden 1973, S. 101

2) Katz, D./Kahn, R.L., The social Psychology of Organizations, New York-London-Sydney 1966, S. 19

3) Vgl. Bertalanffy, L. v., Biophysik, a. a. O., S. 2 ff

Die Informationen, dritte Inputgröße der Unternehmung neben Materie und Energie, lassen sich analog in die Überlegungen einbeziehen. Shannon bezeichnet den mittleren Informationsgehalt (Erwartungswert an Information pro Element des Zeichenvorrats) als Negentropie:¹⁾

$$H = - \sum_{i=1}^n p_i \lg p_i \quad \text{bit/Zeichen} \quad \sum_{i=1}^n p_i = 1$$

n = Zahl der Elemente des Zeichenvorrats

p_i = Wahrscheinlichkeit für das Auftreten des Zeichens i

Bei Gleichwahrscheinlichkeit $\frac{1}{n}$ und unter Hinzufügung der Konstanten k gilt:

$$H = - k \lg n$$

Die informationstheoretische Entropie ist damit maximal, wenn alle Zeichen mit gleicher Wahrscheinlichkeit auftreten. Dieser Prozeß übermittelt auch die größte Information.²⁾

Der informationstheoretische Entropiebegriff ist formal identisch mit dem Boltzmannschen Entropiebegriff der Thermodynamik. Der Unterschied liegt im Vorzeichen und in der Dimension.

Diese Aussage ist von gravierender Bedeutung für das Verständnis der Unternehmung und ihres politischen Sy-

1) Vgl. Shannon, C. E./Weaver, W., The Mathematical Theory of Communication, Urbana 1949, S. 20 f

2) Vgl. ausführlich Peters, J., Einführung in die allgemeine Informationstheorie, Berlin-Heidelberg-New York 1967, S. 31 ff, S. 154 ff

stems als informationsgewinnende und -verarbeitende offene Systeme. Sie besagt, daß die Aufnahme von Informationen aus der Umwelt im Hinblick auf die Stabilisierung des Systemgleichgewichts der Zufuhr von Materie und Energie funktional äquivalent ist. Die Gewinnung von Informationen für die Rationalisierung eines Fertigungsprozesses kann deshalb den Überschuß der Erträge über die Aufwendungen ebenso erhöhen wie die Steigerung des Outputs über eine Vergrößerung des stofflich-energetischen Inputs, d. h. eine Erhöhung des Beschäftigungsgrades. Beide Prozesse tragen dazu bei, das finanzielle Gleichgewicht des offenen Systems Unternehmung zu stabilisieren. Aufgrund dieser Überlegung erscheint für das politische System die Annahme plausibel, daß zusätzliche Informationen und damit verringerte Unsicherheit, etwa hinsichtlich der Zahl der Problemlösungsalternativen oder ihrer Konsequenzen, sich positiv auf seinen Output auswirken, da die Problemstruktur verbessert wird. Die "verbesserten" politischen Entscheidungen wirken sich wiederum positiv auf die Stabilisierung des Systemgleichgewichts der Unternehmung aus. Auf die Gleichgewichtsbedingungen des offenen Systems und die Möglichkeiten ihrer Erhaltung soll deshalb in den nächsten Abschnitten dieses Kapitels näher eingegangen werden.

2. Gleichgewicht und Fließgleichgewicht

Im vorigen Abschnitt wurde erläutert, daß das (ab-) geschlossene System sein (stabiles) Gleichgewicht erst im Entropiemaximum erreicht, in dem die systeminternen Prozesse zum Stillstand gekommen sind. Ein geschlossenes

System, das sich im Gleichgewicht befindet, ist deshalb im Sinne der oben gegebenen Abgrenzung der Kategorie der logischen Systeme zuzuordnen.

Das relativ geschlossene/offene materielle System kann, wie ebenfalls gezeigt wurde, durch Energiezufuhr negative Entropie importieren und so die im System erzeugte Entropie kompensieren. Es vermag damit eine Gleichgewichtslage unterhalb des Entropiemaximums zu erhalten. Wird der Energieimport unterbrochen oder ist der Vorrat an freier Energie aus einmaliger Zufuhr aufgezehrt, so entwickelt es sich zu einem geschlossenen (logischen) System mit Gleichgewicht im Entropiemaximum.

Auch der Bestand des offenen materiellen Systems hängt von der Möglichkeit ab, mit dem stofflich-energetischen und informationellen Input negative Entropie zu importieren, die Entropie also unterhalb des Maximums zu halten. Im Hinblick auf den mikroskopischen Entropiebegriff der Physik bedeutet dies:

"Maximum entropy, ..., would occur when all elements of the system are at the same level of energy. In living systems this is the condition of death." 1)

Die Charakteristika des offenen materiellen Systems gehen verloren, wenn sich sein dynamischer Wirkungszusammenhang auflöst. Das offene System hört auf zu existieren. "To survive, open systems must ... acquire negative entropy."²⁾ Entspricht diese importierte negative Entropie mindestens der erzeugten Entropie, so befindet sich das System in einem Gleichgewichtszustand, in dem die Entropie nicht maximal, ihre Änderung aber gleich Null

1) Litterer, J. A., (Hrsg.), Organizations, a. a. O., S. 5; vgl. auch Bertalanffy, L. v., Biophysik, a. a. O., S. 11

2) Katz, D./Kahn, R. L., a. a. O., S. 19

ist und die Strömungsgrößen Energie, Materie und Information konstant, jedoch ungleich Null sind. Dieser Zustand wird als Fließgewicht bezeichnet.¹⁾

"The importation of energy to arrest entropy operates to maintain some constancy in energy exchange, so that open systems which survive are characterized by steady state. ... There ist a continuous inflow of energy from the external environment and a continuous export of the products of the system, but the character of the system the ratio of energy exchanges and the relations between the parts, remains the same ... the basic principle is the preservation of the character of the system ... The equilibrium which complex systems approach is often that of a quasi-stationary equilibrium." 2)

Vermehrt oder vermindert sich die Entropie des Systems durch Variation der Strömungsgrößen, so können die Gleichgewichtsbedingungen auf einem anderen Entropieniveau wieder erfüllt werden.

"An adjustment in one direction is countered by a movement in the opposite direction and both movements are approximate rather than precise in their compensatory nature." 3)

Da das offene System im Fließgleichgewicht vom Entropiemaximum entfernt ist, ermöglicht jeder Überschuß an freier Energie zusätzliche Arbeitsprozesse, da die in diesen erzeugte Entropie unter Beibehaltung des Fließgleichgewichts kompensiert werden kann. Die Arbeitsfähigkeit des Systems ist damit durch die Differenz zwischen aktueller und maximaler Entropie gekennzeichnet.⁴⁾ Diese Spanne kann auf nahezu Null reduziert werden, ohne das Überleben des Systems unmöglich zu machen. Für die Unternehmung bedeutet

1) Vgl. Bertalanffy, l. v., Biophysik, a. a. O., S. 14 ff

2) Katz, D./Kahn, R. L., a. a. O., S. 19 f

3) Ebd., S. 20

4) Vgl. Bertalanffy, L. v., Zu einer allgemeinen Systemlehre, a. a. O., S. 122; ders., Das biologische Weltbild, a. a. O., S. 127

dies, daß Liquidität so lange disponibel ist, wie nicht Zahlungsunfähigkeit gegeben ist. Der Vorrat an freier Energie ist gleichzeitig ein Kriterium für die Leistungsfähigkeit ("Organisation") des Wirkungszusammenhangs des offenen Systems, da das Entropiemaximum durch eine ungeordnete Verteilung der Elemente gekennzeichnet ist. Dieser Aspekt des Entropiekonzepts bereitet mangels geeigneter Maßgrößen allerdings gegenwärtig noch große Schwierigkeiten bei der Operationalisierung.

Aufgrund dieser theoretischen Überlegung läßt sich feststellen, daß die negative Entropie im offenen System in dreifacher Hinsicht wirksam werden kann. Mit ihrer Hilfe kann

- die Transformationskapazität erhöht werden
- eine höhere Stufe der "Organisation" erreicht werden
- die bei der Abwehr einer Störung des Fließgleichgewichts in den internen Prozessen erzeugte Entropie kompensiert werden

Die bei der Unterscheidung offen/geschlossen gegebene Definition des offenen System läßt sich nun weiter präzisieren:

- a) Das System nimmt als Input aus der Umwelt Materie, Energie und/oder Informationen auf.
- b) Diese Strömungsgrößen werden innerhalb des Systems einem Transformationsprozeß unterworfen, in dessen Verlauf freie Energie für das System nutzbar wird.
- c) Die Strömungsgrößen werden - vermindert um die freie Energie - als Output an die Umwelt abgegeben.
- d) Die Zufuhr negativer Entropie erlaubt dem System eine dauerhafte Existenz unterhalb des Entropiemaximums.

- e) Das System befindet sich im (Fließ-) Gleichgewicht, wenn die Entropie konstant und nicht maximal, die Strömungsgrößen konstant und ungleich Null sind.
- f) Ist die Entropie maximal und damit konstant und sind die Strömungsgrößen gleich Null, so verliert das System seine Existenzfähigkeit und wird zum (ab-) geschlossenen System.

3. Verhaltensweisen und Eigenschaften offener Systeme

Aus den Bedingungen des Fließgleichgewichts ist ersichtlich, daß jede Variation der Strömungsgrößen die Stabilität dieses Zustandes gefährdet. Um eine derartige Störung abzuwehren und wieder in einen Gleichgewichtszustand zurückzukehren, bedarf das offene System der Regulation seiner Aktivitäten.¹⁾ Nur dann kann es langfristig überleben.

"It is as though systems of this type have some prearranged 'end' and that the behavior of the system is such that it is led to this end despite unfavorable environmental conditions. The 'end' might be mere survival;..." 2)

Bertalanffy³⁾ unterscheidet dabei zwischen Primärregulation durch Anpassung⁴⁾ ("In a broad sense, this is where a whole is reestablished from parts."⁵⁾) und Sekundärregulation durch Kontrolle ("...where there are fixed ar-

1) Vgl. Bertalanffy, L. v., Zu einer allgemeinen Systemlehre, a. a. O., S. 125

2) Hall, A. D./Fagen, R. E., a. a. O., S. 37

3) Vgl. Bertalanffy, L. v., Biophysik, a. a. O., S. 1 ff

4) Vgl. ausführlich Dienstbach, H., Die Anpassung der Unternehmungsorganisation, Diss., München 1968

5) Litterer, J. A., a. a. O., S. 5

rangements for control, usually and typically by feedback."¹⁾).

31. Primärregulation

Es wurde bereits bei der Beschreibung der Zustandsformen offener Systeme festgestellt, daß gespeicherte freie Energie im Sinne von negativer Entropie zur Verteidigung des Fließgleichgewichts herangezogen werden kann. Dies ist jedoch nur so lange möglich, wie die negative Entropie in Folge von Dauer und/oder Intensität der Störung nicht aufgezehrt ist.²⁾ Überschreitet die Störung dieses Maß, so muß sich das System, will es seine Arbeitsfähigkeit nicht aufgeben, durch Primärregulation anpassen. Diese geschieht durch Überführung der "Organisation" in eine Form, die in der Lage ist, der Störung zu begegnen.³⁾ Eine solche Variation des Wirkungszusammenhanges setzt voraus, daß die Elemente äquipotentiell sind, d. h. daß jedes Element auch eine andere als seine ursprüngliche Funktion erfüllen kann.⁴⁾ Weiterhin hängt die Möglichkeit zur Primärregulation von der Äquifinalität⁵⁾ des Systems ab, eine Eigenschaft, die jedes offene System, auch die Unternehmung, aufweist.

"In a closed physical system the same initial conditions lead to the same final result. (stabiles Gleichgewicht bei maximaler Entropie, Anm. d. Verf.) ... The general principle, which characterizes all open systems, is that there does not have to be a single method for achieving an objective ... open systems ... can reach the same final state from different initial conditions and by different paths of development." 6)

1) Litterer, J. A., a. a. O., S. 5

2) Vgl. Bertalanffy, L. v., Biophysik, a. a. O., S. 18 f

3) Vgl. ebd. S. 39

4) Vgl. Bertalanffy, L. v., Das biologische Weltbild, a. a. O. S. 71

5) Vg. Bertalanffy, L. v., Biophysik, a. a. O., S. 35 ff

6) Katz, D./Kahn, R. L., a. a. O., S. 26 f

Für das offene System ist es ohne Belang, von welchen Anfangsbedingungen seine Prozesse ausgehen und auf welchen Wegen es seine Ziele verfolgt. Die Lebensfähigkeit wird durch unterschiedliche Vorgehensweisen nicht zwangsläufig beeinträchtigt.

Resultiert die Störung aus dem Umstand, daß der Import freier Energie abnimmt und nicht mehr die durch die Prozesse im System erzeugte Entropie kompensiert, so kann das durch Primärregulation (Anpassung) angestrebte neue Fließgleichgewicht nur auf einem niedrigeren Niveau liegen, das sich in einer schlechteren "Organisation" dokumentiert. Im Extremfall ist die Zufuhr freier Energie so unzureichend, daß der Wirkungszusammenhang nicht mehr aufrechterhalten werden kann. Auch die Übermäßige Speicherung freier Energie - etwa durch willkürliche Reduzierung des Outputs - führt zum "Tod" des offenen Systems.¹⁾ Bei der Unternehmung ist in einem solchen Fall das finanzielle Gleichgewicht dauerhaft nicht gegeben.

Beide Entwicklungen unterscheiden sich vom positiven bzw. negativen Wachstum dadurch, daß die Gleichgewichtsbedingungen "konstante Entropie" und "konstante Strömungsgrößen" langfristig nicht gegeben sind, das System also dem Entropiemaximum zustrebt, in dem es die Merkmale des offenen Systems verliert.

1) Vgl. Bertalanffy, L. v., Biophysik, a. a. O., S. 25 ff

32. Sekundärregulation

Äquifinalität und Äquipotentieller Charakter der Elemente bestimmen maßgeblich die Flexibilität, die ein offenes System aufweisen muß, um mit Primärregulation auf Störungen aus der Umwelt reagieren zu können. Das qualitative und quantitative Wachstum in eine effizientere "Organisations"-Form ist jedoch mit einer Tendenz zu größerer Komplexität im Sinne Beers verbunden.

"Open systems typically tend to become more complex. More specialized units appear to take care of different problems that the system faces. Some cope with different sectors of the environment, others perform tasks and still others control sequences of tasks so that the goals may be attained." 1) Open systems move in the direction of differentiation and elaboration. Diffuse global patterns are replaced by more specialized functions." 2)

Für die Aufrechterhaltung des Fließgleichgewichts ist es notwendig, daß dieser Gefahr der fortschreitenden Unabhängigkeit einzelner Elemente oder Subsysteme durch Maßnahmen der integrativen Strukturierung zur Stärkung des Ganzheitscharakters begegnet wird.

"It may consist of strengthening of preexisting relations among the parts, the development of relations among parts previously unrelated, the gradual addition of parts and relations to a system, or some combination of these changes." 3)

Alle diese Entwicklungen beeinträchtigen die Flexibilität des Systems, besonders seine Fähigkeit zur Primärregulation, und zwingen es, Störungen innerhalb der durch seinen Vorrat an freier Energie begrenzten Bandbreiten zu kompensieren. Diese Sekundärregulation er-

1) Litterer, J. A., a. a. O., S. 5

2) Katz, D./Kahn, R. L., a. a. O., S. 25; vgl. auch Bertalanffy, L. v., Das biologische Weltbild, a. a. O., S. 29

3) Hall, A. D./Fagen, R. E., a. a. O., S. 36

folgt in der Regel durch Rückkopplungen im Rahmen des auf Grund fortschreitender Mechanisierung zunehmend determinierten Wirkungszusammenhanges.¹⁾ Dabei kommt den aus der Umwelt aufgenommenen Informationen (Negentropie) besondere Bedeutung zu.

"Inputs are also informative in character and furnish signals to the structure about the environment and about its own functioning in relation to the environment ... Information feedback of a negative kind enables the system to correct its deviation from course." 2)

Bertalanffy sieht den Zusammenhang zwischen Primärregulation und Sekundärregulation wie folgt:

"It seems that the primary regulations in the organism result from dynamic interaction within a unitary open system that reestablishes its steady state. Superimposed upon this by way of progressive mechanization are secondary regulatory mechanisms governed by fixed structures especially of the feedback type ... regulations of the homeostasis or feedback type... represent a machine-like arrangement, that is, an order of processes based upon fixed arrangements and representing linear, though circular, causal trains." 3)

Bertalanffy faßt also die Mechanismen der Sekundärregulation unter dem Begriff der Homöostasie⁴⁾ zusammen. Diese von der Perspektive der Biologie geprägte Interpretation schließt nur die Regulation in

1) Vgl. Bertalanffy, L. v., General System Theory: A New Approach to the Unity of Science, a. a. O., S. 360

2) Katz, D./Kahn, R. L., a. a. O., S. 19 f

3) Bertalanffy, L. v., General System Theory - A Critical Review. in: J. A. Litterer (Hrsg.), Organizations, a. a. O., S. 7 ff, hier S. 15

4) Vgl. zum Homöostasiebegriff Cannon, W. B., The Wisdom of the Body, New York 1932, S. 24; zur Unterscheidung von kybernetischen und homöostatischen Strategien Luhmann, N., Lob der Routine, Verwaltungsarchiv 55 (1964), S. 1 ff, hier S. 17 f

Regelkreisen ein, nicht jedoch andere Formen der Adaption, wie etwa Ashbys Konzept der Ultrastabilität, auf das deshalb im Folgenden näher eingegangen werden soll.

33. Ultrastabilität und Multistabilität

Ashby umschreibt im Gegensatz zu Bertalanffy mit Homöostasie jede Form adaptiven Verhaltens: "... a form of behaviour is adaptive if it maintains the essential variables within physiological limits."¹⁾ Die Stabilität wird dabei nur auf das System als Ganzes bezogen, nicht auf einzelne Elemente oder Subsysteme. Damit ein instabiles Element nicht das Gleichgewicht des ganzen Wirkungszusammenhanges stört, ist eine Koordination dieses Beziehungsnetzes erforderlich.²⁾ Die Wirkungsweise dieser Koordination demonstriert Ashby an zwei Modellen.

Das ultrastabile System steht mit seiner Umwelt in einer doppelten feedback-Beziehung. Wird das Gleichgewicht des Systems nun nachhaltig gestört, so ist das System in der Lage, zwischen verschiedenen Verhaltensweisen zu wählen und dabei sprunghaft von einer zur anderen überzugehen.³⁾ Es verfügt über Parameter in Form einer Stufenfunktion⁴⁾, die die Art des Strukturwandels bestimmen. Da das System nicht lernfähig ist, im Falle einer Störung seines Gleichgewichts also nicht auf früher bei der Abwehr gemachte Erfahrungen aufbauen kann,

-
- 1) Ashby, W. R., Stability and Adaptation, in: J. A. Litterer (Hrsg.), Organizations, a.a. O., S. 62 ff, hier S. 69; vgl. auch Seiler, J. A., a. a. O., S. 9 ff
 - 2) Vgl. Ashby, W. R., Stability and Adaptation, a. a. O., S. 69
 - 3) Vgl. Klaus, G., a. a. O., S. 674
 - 4) Vgl. Ashby, W. R., Design for a Brain, New York 1960 S. 272 ff

erfolgt die Suche der adäquaten Verhaltensweise jedesmal wieder nach der "trial-and-error"-Methode.¹⁾ Eine begrenzte Lernfähigkeit im Sinne einer Speicherfähigkeit würde die Suchprozesse abkürzen und die Anpassung beschleunigen.²⁾

Das multistabile System setzt sich aus mehreren ultrastabilen Subsystemen zusammen, die zeitweise voneinander unabhängig sind.³⁾ Auch die Teilsysteme der Umwelt stehen in diesem Modell nur zeitweilig miteinander in Verbindung. Jedes Subsystem begegnet als ultrastabiles System Störungen durch feedback oder durch Verhaltensweisen gemäß seiner Stufenfunktion und trägt so zur Stabilität des Obersystems bei. Reichen die Kompensationsmöglichkeiten des einzelnen Subsystems nicht aus, so wird eine zeitweise Kopplung der Subsysteme notwendig, um durch Strukturänderungen (Primärregulation) das Gleichgewicht des Gesamtsystems wieder herbeizuführen.⁴⁾

Das differenzierte Reagieren der einzelnen Subsysteme macht eine Verkürzung des gesamten Anpassungsprozesses möglich. Je stärker und dauerhafter andererseits die Kopplungen ausgeprägt sind, um so mehr verringert sich die Flexibilität des Gesamtsystems. Eine starre Verknüpfung erlaubt nur eine Anpassung nach dem Modell des ultrastabilen Systems.

1) Vgl. Ashby, W.R., Design for an Brain, New York 1960, S.84

2) Vgl. ebd. S. 156

3) Vgl. ebd. S. 171

4) Vgl. ebd. S. 211

Bei nur zeitweiser Kopplung unterschiedlicher Subsystemgruppen verfügt das multistabile System jedoch über eine Vielzahl von Verhaltensweisen, die weit über die durch die Stufenfunktion begrenzten Möglichkeiten eines einzelnen ultrastabilen Systems hinausgehen. Durch die unterschiedlichen Kopplungen können für die Störungsabwehr verschiedene Kombinationen von Subsystemen aktiviert werden, während andere von den Suchprozessen gar nicht tangiert sind. Ferner ist denkbar, daß sich eines oder mehrere der Subsysteme als Anpassungssysteme auf die Abwehr von Störungen spezialisieren und diese damit von den übrigen Bereichen des Systems fernzuhalten suchen.

Die Modelle des ultrastabilen und multistabilen Systems lassen sich - trotz vieler Parallelen - nicht eindeutig den von Bertalanffy unterschiedenen Arten der primären und sekundären Regulation zuordnen. Sie nehmen vielmehr eine Zwischenstellung ein, wobei das ultrastabile System mehr Gemeinsamkeiten mit der Sekundärregulation, das multistabile mehr mit der Primärregulation aufweist. Primärregulation, ultrastabiles und multistabiles Verhalten implizieren die Fähigkeit zum Strukturwandel. Systeme mit diesen Eigenschaften werden deshalb auch als "selbstorganisierend" im Sinne von selbstordnend bezeichnet.¹⁾ Eine Lernfähigkeit ist jedoch in keinem Fall berücksichtigt.

"Learning, the third type of regulation ..., essentially, involves those situations in which the system, after having been disturbed several times and having exercised some control to again reach equilibrium, changes its internal characteristics so that it can anticipate similar disturbances in the future and, thereby, will now act differently toward them." 2)

-
- 1) Vgl. Mesarović, M. D., On Self-Organizing Systems, in: M. C. Yovits/G. T. Jacob/G. D. Goldstein (Hrsg.), Self-Organizing Systems, Washington, D. C., 1962, S.9 ff
 - 2) Litterer, J. A., a. a. O., S. 5; vgl. ausführlich Kappler, E., Der Lernprozeß der Unternehmung - Ein Ansatz zu einem kybernetischen Grundmodell der Unternehmung, Diss., München 1970

Diese Art der Regulation impliziert damit die Möglichkeiten der Primär- und Sekundärregulation und definiert einen Systemtyp, den Cadwallader ebenfalls als ultra-stabil bezeichnet.

"Any ... system capable of purposeful problem-solving behavior and of learning and innovation, that is, to be ultrastable, must contain certain very specific feedback mechanisms, a certain variety of information, and certain kinds of input, channel storage, and decision-making facilities ... it must acquire or discover rules of behavior, instructions regarding internal mechanisms and processes - all of which will result in performance to be identified as learning, problem-solving, and innovation." 1)

Die Lernfähigkeit versetzt das offene System in die Lage, die Anpassungszeit bei der Abwehr von Störungen des Gleichgewichts zu verkürzen. Verhaltensweisen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, können ohne Suchprozeß sofort angewendet werden, so daß sich die Gefahr reduziert, daß eine Störung aufgrund ihrer Dauerhaftigkeit an Bedeutung gewinnt.

Es kann festgestellt werden, daß die Verhaltensweisen der Primär- und Sekundärregulation sowie das Modell des multistabilen Systems, vor allem, wenn zusätzlich Lernfähigkeit unterstellt wird, dazu beitragen können, die Unternehmung und die Funktion ihres politischen Systems zu erklären. Sie machen deutlich, daß das Überlebensziel notwendiges Element im Zielsystem jedes offenen Systems ist. Die Erhaltung eines Gleichgewichtszustandes mit den Merkmalen des Fließgleichgewichts ist Voraussetzung für die Arbeitsfähigkeit des Systems und damit für die Realisierung differenzierter (Erfolgs-) Ziele.

1) Cadwallader, M. V., The Cybernetic Analysis of Change in Complex Social Organizations, in: J. A. Litterer (Hrsg.), Organizations, a. a. O., S. 304 ff, hier S. 305

III. Das allgemeine Systemmodell der Unternehmung

In diesem Abschnitt sollen die bisher aus den Überlegungen zur Theorie offener Systeme gewonnenen formalen Hypothesen zum allgemeinen Systemmodell der Unternehmung zusammengefügt werden. Die Unternehmung wurde zunächst als materielles System gekennzeichnet und weist damit die Charakteristika "Organisation", "Zustand" und "dynamischer Wirkungszusammenhang" auf. Im Vergleich zu anderen materiellen Systemen gilt das Unterscheidungskriterium "Elementmenge".

Dazu kommen die Merkmale des offenen Systems, wie sie in den letzten Abschnitten erarbeitet wurden:¹⁾

- ein Beziehungsnetz von Elementen und elementaren Prozessen (Struktur)
- ganzheitlicher Charakter
- Zielgerichtetheit²⁾

1) Vgl. auch Katz, D./Kahn, R. L., a. a. O., S. 19 ff; Litterer, J. A., a. a. O., S. 4 ff

2) Vgl. u. a. Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmungsorganisation, in: E. Schnauffer/K. Agthe (Hrsg.), Organisation, Berlin-Baden-Baden 1961, S. 355 ff, hier S. 357 f; Barnard, C.I., The Functions of the Executive, Cambridge (Mass.) 1938, S. 42 ff, S. 65 ff; Caplow, Th., Principles of Organization, New York-Chicago-Burlingame 1965, S. 119 f; Etzioni, A., Modern Organizations, Englewood Cliffs (N.J.) 1964, S. 3, S. 5 ff; Eulenburg, F., Das Geheimnis der Organisation, Berlin 1952, S. 12 f, 34 ff, 61 ff; Gross, B. M., The Managing of Organizations, New York 1964 S. 247 f, 467 ff; ders., What are your Organization's Objectives? A General Systems Approach to Planning, Human Relations 18 (1965), S. 195 ff; Kosiol, E., Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, Berlin 1959; Mayntz, R., Soziologie der Organisation, Reinbek 1968, S. 18 f, 36, 58 ff; Scott, W. R., Theory of Organizations, in: R. E. L. Faris (Hrsg.), Handbook of Modern Sociology, Chicago 1964, S. 485 ff, hier S. 492 ff, 505 ff; Urwick, L. F., Grundlagen und Methoden der Unternehmungsführung, Essen 1961, S. 42 f, 64 f

- stofflich-energetische sowie informationelle Inputs und Outputs (Transaktionsbeziehungen zur Umwelt)
- Inputtransformation
- Hierarchie der Subsysteme innerhalb des Obersystems Unternehmung
- Entropie
- Tendenz zu größerer Komplexität im Zuge der Spezialisierung von Elementen auf besondere Aufgaben oder Umweltausschnitte
- Regulation der Aktivitäten
- Äquifinalität
- Fließgleichgewicht

Diese Merkmale gelten auch für die Unternehmung, die als Organisation¹⁾ einer Unterkategorie der offenen Systeme zuzuordnen ist.

Die Elemente des Systems Unternehmung bilden einen Wirkungszusammenhang, ihr Verhalten dokumentiert sich in der Input-Output-Transformation. Die Unternehmung ist damit als Verhaltenssystem anzusehen. Aktives Element ist in diesem Sinne zunächst der Mensch.

"A social organization is a continuing system of differentiated and coordinated human activities, utilizing, transforming and welding together a specific set of human, material, capital, ideational und natural resources into a unique, problem-solving whole whose function is to satisfy particular human needs in interaction with other systems of human activities and resources in its particular environment." 2)

Daneben sind Maschinen als aktive Elemente anzusprechen.

1) Vgl. Katz, D./Kahn, R. L., a. a. O., S. 28

2) Bakke, E. W., Concept of Social Organization, in: M. Haire (Hrsg.), Modern Organization Theory, New York-London 1959, S. 16 ff, hier S. 50

"The technological component has been found to play a key mediating role and hence it follows that the open system concept must be referred to the socio-technical system, not simply to the social system of an enterprise." 1)

Diese Konzeption des offenen sozio-technischen Systems geht auf die Arbeiten des Tavistock Institute of Human Relations, London zurück.²⁾ Die Motive für seine Entwicklung lassen sich wie folgt zusammenfassen:³⁾

"The concept of a socio-technical system arose from the consideration that any production system requires both a technological organization - equipment and process layout - and a work organization relating to each other those who carry out the necessary tasks. The technological demands place limits upon the type of work organization possible, but a work organization has social and psychological properties of its own that are independent of technology. ... A socio-technical system ... has, in fact, social, technological and economic dimensions, all of which are interdependent, but all of which have independent values of their own."

Für das Verständnis der Unternehmung als Organisation und sozio-technisches System ist von Bedeutung, daß die humanen Elemente miteinander in einer Gruppenstruktur verknüpft sind.

-
- 1) Emery, F. E./Trist, E. L., Socio-Technical Systems, in: C. W. Churchman/M. Verhulst (Hrsg.), Management Sciences, Models and Techniques, Vol. 2, London-New York-Paris-Los Angeles 1960, S. 83 ff, hier S. 86
 - 2) Vgl. Emery, F. E., Characteristics of Socio-Technical Systems, Tavistock Institute, Doct. Nr. 527, London 1959; ders., Systems Thinking, Harmondsworth 1969; Miller, E.J./Rice, A. K., Systems of Organization, London-New York-Sydney-Toronto-Wellington 1967; Rice, A.K., The Enterprise and its Environment, London 1963; Trist E. L./Bamforth, K. W., Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal Getting, Human Relations 4 (1951), S. 3 ff
 - 3) Rice, A. K., Productivity and Social Organization - The Ahmedabad Experiment, London 1958, S. 4

"... human beings do not exist simply as individuals; they are joined together in groups, small and large, and they interact in these groups both as individuals and as groups. Further, individuals can belong to many small groups in any large group and to many large groups in any environment." 1)

Die Organisation soll im Rahmen dieser Arbeit nicht als System sozialer Rollen, institutionalisierter Werte und Normen 2), im Sinne Parsons 3) beschrieben werden, da die enge Verknüpfung dieses Ansatzes mit der formalen Position die Gefahr in sich birgt, für das Verständnis bedeutsame informale Aspekte zu vernachlässigen.

"Die konkreten Bausteine (Teile, Einheiten) der Organisation sind Personen bzw. Personengruppen, die bestimmte Tätigkeiten ausüben, in Interaktionen miteinander stehen und hinsichtlich dieser Tätigkeiten und Interaktionen bestimmte Gefühle und Vorstellungen haben." 4)

Die formale Rolle erscheint damit als alleiniges Kriterium für die Zugehörigkeit eines Elements zum System der Unternehmung 5) oder politischen System nicht ausreichend, wie später noch näher begründet wird.

1) Miller, E. J./Rice, A. K., a. a. O., S. 14

2) Vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 43, 81

3) Vgl. Parsons, T., The Analysis of Formal Organizations, in: T. Parsons (Hrsg.), Structure and Process in Modern Societies, Glencoe 1960; ders., Essays in Sociological Theory, Pure and Applied, Glencoe 1949, S. 7, 34, 36 f; ders., The Social System, New York 1951, S. 5 f, 36 f; vgl. zur Kritik Lockwood, D., Some Remarks on "The Social System", British Journal of Sociology, Vol. 7, 1956, S. 134 ff

4) Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 41; vgl. auch Homans, G. C., The Human Group, London 1951

5) Vgl. Dill, W. R., Business Organization, in: J. G. March (Hrsg.), Handbook of Organization, Chicago 1965, S. 107 ff; Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a. a. O., S. 39 ff

Individuum und Gruppe lassen sich in systemtheoretischer Betrachtungsweise als Systemebenen innerhalb des Ober-systems Unternehmung interpretieren. Diese umfaßt als "multigroup-" oder "organization system" das "personal system" der Individuen und das "interpersonal-" oder "social system" der Gruppen.¹⁾ Die vierte Systemebene bildet die Gesellschaft als Umwelt der Organisation.

"It seems appropriate to define an organization as a social system which is organized for the attainment of a particular type of goal; the attainment of that goal is at the same time a performance of a type of function on behalf of a more inclusive system, the society." 2)

Die vier Systemebenen bilden als "betriebswirtschaftlich relevante Systeme" ("Grundmodelle")³⁾ das deskriptive theoretische Fundament für normative Lösungsversuche.⁴⁾

Die Gruppen, abgegrenzte Mengen von Individuen, können zugleich als strukturelle Subsysteme des Sozialsystems Unternehmung interpretiert werden.⁵⁾ Sie zeichnen sich durch ein enges internes Beziehungsnetz aus, dessen Relationen stärker ausgeprägt sind als die zu anderen Elementen des Systems. Jedes Individuum ist in der Regel Mitglied mehrerer Gruppen, die formaler und informaler Natur sein können.⁶⁾

-
- 1) Vgl. Lundberg, C. C., Towards Understanding Behavioral Science by Administrators, in: W. T. Greenwood (Hrsg.), Management and Organization Behavior Theories: An Interdisciplinary Approach, Cincinnati 1965, S. 51 ff, hier S. 59 ff
 - 2) Parsons, T., Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations, Administrative Science Quarterly, Sept. 1956, S. 225 ff, hier S. 238
 - 3) Vgl. Heinen, E., Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 432
 - 4) Vgl. ebd. S. 433
 - 5) Vgl. u. a. D. Cartwright/A. Zander (Hrsg.), Group Dynamics, Evanston 1960
 - 6) Vgl. Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959, S. 37 ff; Mayntz, R., Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1959, S. 62 ff

Parson stellt fest, daß die Unternehmung als Subsystem der Gesellschaft eine Funktion zu erfüllen hat. Die Unternehmung ist in diesem Sinne als funktionales Subsystem aufzufassen, das zum "Überleben" des Obersystems Gesellschaft beiträgt.¹⁾ Ebenso wie das Individuum mehreren strukturellen Subsystemen (Gruppen) angehören kann, ist es auch als Mitglied eines oder mehrerer z. B. funktionaler Subsysteme der Unternehmung denkbar.

Die als Beispiel für mögliche Subsystembildungen herausgegriffenen strukturellen und funktionalen Subsysteme konstituieren eine Hierarchie von Verhaltenssystemen. Daneben lassen sich auch Subsysteme der Unternehmung abgrenzen, die keine Verhaltenssysteme sind, da bei ihnen die Beziehungsnetze zwischen passiven Elementen zur Systembildung herangezogen werden. Zu dieser Kategorie gehören etwa das Kommunikationssystem, das Machtsystem und das sozio-metrische System. Im Rahmen dieser Arbeit sollen diese Aspekte jedoch - im Einklang mit der zu Grunde gelegten Definition der Struktur als Beziehungsnetz zwischen den Elementen - als organisationale Teilstrukturen betrachtet werden. Es wird also von Kommunikationsbeziehungen, Machtbeziehungen oder -strukturen gesprochen.

1) Vgl. Zur Funktionsanalyse u. a. Plau, P. M., The Dynamics of Bureaucracy, Chicago-London 1963, S. 6 ff; Cancian, F., Functional Analysis of Change, in: A. und E. Etzioni (Hrsg.), Social Change, New York-London 1964, S. 112 ff; Carlsson, G., Betrachtungen zum Funktionalismus, in: E. Topitsch (Hrsg.), Logik der Sozialwissenschaften, a. a. O., S. 236 ff; Hempel, C. G., The Logic of Functional Analysis, in: H. Hartmann (Hrsg.), Moderne amerikanische Soziologie, Stuttgart 1967, S. 119 ff; Parsons, T., Essays in Sociological Theory, Pure and Applied, a. a. O., S. 2 f

Kapitel: Die Berücksichtigung des politischen Systems in organisationalen Modellen der Unternehmung

Nachdem mit dem allgemeinen Systemmodell der Unternehmung der systemtheoretische Bezugsrahmender Arbeit abgesteckt ist, erscheint es für den weiteren Gang der Untersuchung sinnvoll, auch den organisationstheoretischen Standort der Arbeit hervorzuheben. Die Analyse des offenen sozio-technischen Systems Unternehmung beginnt deshalb mit der Charakterisierung der Unternehmung als Organisation. Im Anschluß daran gilt es zu prüfen, welche Aussagen über den politischen Prozeß (Wirkungszusammenhang des politischen Systems) und die an ihm beteiligten Entscheidungsträger (Elementmenge des politischen Systems) in bereits vorliegenden organisationalen Modellen der Unternehmung enthalten sind. Damit wird auch die Frage beantwortet, wie diese Modelle die Grenzen des politischen Systems festlegen.

Diesen Aussagen muß gerade im Zuge eines systemtheoretischen Ansatzes große Bedeutung beigemessen werden, da für das politische System im Vergleich zu anderen materiellen Systemen das Unterscheidungskriterium 'Elementmenge' gilt. Unter diesem Aspekt ist der den system-monetaristisch orientierten Modellen zu Grunde liegende Organisationsbegriff von besonderer Relevanz, da diese die Unternehmung selbst als politisches System begreifen. Bei den system-pluralistisch orientierten Modellen ist analog zu prüfen, welche Elemente dem politischen Subsystem zugeordnet werden.

Soweit die Modelle auch Gleichgewichtsdefinitionen beinhalten, wird zu klären sein, welchem systemtheoretischen Gleichgewichtstyp diese entsprechen.

Die Aussagen zu den organisationalen Entscheidungsprozessen sind daraufhin zu untersuchen, inwieweit sie zur Erklärung des politischen Prozesses als dynamischen Wirkungszusammenhang geeignet sind. Besondere Bedeutung kommt dabei der Abbildung des Einflusses unternehmungs-externer Willenszentren zu.

Die Integration der Aussagen, die das Verständnis des politischen Systems zu vertiefen vermögen, in das allgemeine Systemmodell der Unternehmung skizziert schließlich das Bezugsmodell der Arbeit.

I. Die Unternehmung als Organisation

1. Zum Organisationsbegriff

Zur Unterscheidung der materiellen von den logischen Systemen wurde u. a. das Merkmal 'Organisation' herangezogen. Für das Verständnis dieses Organisationsbegriffs erscheint es sinnvoll, die auch von der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre vertretene Auffassung der Unternehmung als Organisation kurz in ihrer historischen Entwicklung deutlich zu machen.

Die holistische Betrachtungsweise sieht die Unternehmung als organisationslose Einheit. "Die 'Betriebswirtschaft' selbst ist das Entscheidungssubjekt, nicht die in ihr tätigen Menschen. Die inneren Vorgänge interessieren nicht unmittelbar und werden allenfalls durch stark vereinfachende 'Fiktionen' ersetzt."¹⁾ Die Unternehmung

1) Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 46

wird durch den Unternehmer substituiert, der das einzige und autonome Zentrum der Willensbildung darstellt. In dieser "monolithischen Entscheidungseinheit"¹⁾ ist der Entscheidungsprozeß auf einen intrapersonalen Vorgang reduziert. Die anderen Mitglieder der Unternehmung sind in einem solchen einzentrigem Modell der betrieblichen Willensbildung nur ausführende Organe:

"In former case, the human beings were primarily viewed as "instruments" that could be described in terms of a few physiological and simple psychological properties." 2)

Die aus den Axiomen dieses Modells abgeleiteten Theoreme stehen oft im Widerspruch zur Realität mit ihren multipersonellen Entscheidungsprozessen. Sie können nur in der makroökonomischen Betrachtungsweise der Nationalökonomie (Modell des vollkommenen Marktes) eine erklärende Funktion ausüben; für die Bedürfnisse der Betriebswirtschaftslehre erscheinen sie aufgrund der Vernachlässigung unternehmensinterner Vorgänge ungeeignet.

Auch die modifiziert-holistischen Modelle gehen von der Existenz nur einer Entscheidungsinstanz aus, deren Zielssystem für die übrigen Mitglieder der Unternehmung verbindlich ist: die asymmetrische Betrachtungsweise wird beibehalten, eine organisationale Zielbildung erfolgt nicht. So berücksichtigt das entscheidungstheoretische

1) Busse von Colbe, W., Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1964, S. 615 ff, hier S. 616; vgl. die Kennzeichnung der "theory of the firm" als "single-person-multi-factor-approach" bei Stedry, A. C., Budget Control and Cost Behaviour, Englewood Cliffs N. J. 1960, S. 146; vgl. zu Kritik u. a. Boulding, K. E., Implications für General Economics of More Realistic Theories of the Firm, The American Economic Review 42 (1952), S. 5 ff; ders., The Present Position of the Theory of the Firm, in: K. E. Boulding/W. A. Spivey (Hrsg.), Linear Programming and the Theory of the Firm, New York 1960, S. 1 ff; Cooper, W. W., A Proposal for Extending the Theory of the Firm, The Quarterly Journal of Economics, 65 (1951), S. 84 ff

2) March, J. G./ Simon, H. A., Organizations, 7. Aufl., New York 1966, S. 29

Teammodell¹⁾ zwar mehrere aktive Entscheidungsinstanzen, unterstellt jedoch eine Identität der subjektiven Zielvorstellungen und Präferenzordnungen, so daß ein a-priori-Konsensus gegeben ist, das Modell also wieder holistischen Charakter hat.

Gutenberg liefert mit seinem modifiziert-holistischen Modell der Betriebswirtschaft ein Beispiel für die instrumentale Betrachtungsweise des Organisationsphänomens als Teilaspekt der Unternehmung. Er versteht das betriebswirtschaftliche Geschehen als einen Prozeß, "in dem die drei Elementarfaktoren Arbeitskraft, Betriebsmittel und Werkstoff durch den dispositiven Faktor zu einer produktiven Einheit kombiniert werden,..."²⁾. Planung ("Entwurf einer Ordnung") und Organisation ("Vollzug dieser Ordnung") gehören zu den Aufgaben des dispositiven Faktors Geschäfts- und Betriebsleitung. Die Realisierungsaufgabe wird als Charakteristikum des Organisationsphänomens hervorgehoben.³⁾ Mit Organisation wird also die Tätigkeit des Organisierens angesprochen. Sie hat als "verlängerter Arm der Geschäfts- und Betriebsleitung ... immer nur dienenden oder instrumentalsten Charakter,"⁴⁾ die Unternehmung hat eine Organisation.

-
- 1) Vgl. Marschak, J., Towards an Economic Theory of Organization and Information, in: R. M. Thrall/C. H. Coombs/R. L. Davis (Hrsg.), Decision Processes, New York 1954, S. 187 ff; ders., Elements for a Theory of Teams, Management Science Vol. 1 1959, S. 127 ff; ders. Problems in Information Economics, in: C. P. Bonini/R. K. Jaedicke/H. M. Wagner (Hrsg.), Management Controls, New York 1964, S. 38 ff; McGuire, C. B., Some Team Models of Sales Organization, Management Science Vol. 7 1960/61, S. 101 ff
 - 2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, 14. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1968, S. 286
 - 3) Vgl. ebd. S. 233
 - 4) Ebd. S. 234

Sowohl in der anglo-amerikanischen Managementlehre als auch in der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre im deutschsprachigen Raum wird vielfach eine ähnliche Auffassung vertreten.¹⁾ Gemeinsames Merkmal dieser Beiträge ist die Betonung der Strukturierung, d. h. der Zuordnung von Unteraufgaben auf Stellen. Der Mensch ist dabei lediglich abstrakter Aufgabenträger. Diese Regelungen, die "den konkreten Inhalt der Betriebsorganisation"²⁾ bilden, werden in einem Rahmen getroffen, der durch die Entscheidungen der Geschäfts- und Betriebsleitung determiniert ist. Die einzentrig, asymmetrische Betrachtungsweise der Organisationsmitglieder wird auch in diesem modifiziert-holistischen Modell beibehalten. Gutenberg arbeitet zwar vier Zentren der betrieblichen Willensbildung heraus, ein organisationaler Entscheidungsprozeß läßt sich in seinem Modell jedoch nicht eindeutig identifizieren.

Die Kritik an der Betonung des instrumentalen Charakters der Organisation durch die Vertreter der "Scientific-Management"-Bewegung³⁾ konzentrierte sich besonders auf die Art, wie der Mensch in der Unternehmung gesehen wurde.

"Their general approach, which has been called by Katz and Kahn (1951) 'the Machine Theory of Organization',

1) Vgl. u. a. Dale, E., Management Theory and Practice, New York-St. Louis 1965; Gulick, L./Urwick, L. F., Papers on the Science of Administration, New York 1937; Koontz, H./O'Donnel, C., The Principles of Management, New York 1955; Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O.; Mooney, J. D., The Principles of Organization, New York 1947; Urwick, L. F., The Elements of Administration, New York 1937

2) Gutenberg, E., Die Produktion, a. a. O., S. 235

3) Vgl. Taylor, F. W., Scientific Management, New York 1911

has frequently been denigrated on the grounds that it treats men and woman solely as instruments of task performance, without adequate regard for their essential humanity." 1)

Als Gegenströmung entwickelte sich die "Human-Relations"-Bewegung²⁾, die, ausgehend von den Hawthorne-Experimenten der Mayo-Gruppe, einen ersten Versuch der systematischen Untersuchung von Motivation und Stimmung der Organisationsmitglieder unternahm. Die Mitglieder werden nicht mehr als abstrakte Aufgabenträger, sondern als konkrete Individuen betrachtet.

Trägt man der Tatsache Rechnung, daß die subjektiven Zielvorstellungen der Organisationsmitglieder nicht a-priori übereinstimmen und daß die Ziele der Unternehmung aus diesen heterogenen Zielvorstellungen hervorgehen, so gelangt man zur Konzeption der Unternehmung als Organisation. Die Betrachtung ist symmetrisch, d. h. in ihrem Verhältnis zur Unternehmung werden alle Organisationsmitglieder als Entscheidungsträger ange-

1) Rice, A. K., The Enterprise and its Environment, a. a. O., S. 180 f

2) Vgl. Mayo, E., The Human Problems of an Industrial Civilization, Boston 1945; Roethlisberger, F. J.,/ Dickson, W. J., Management and the Worker, Cambridge, Mass. 1939; dies., Counseling in an Organization: A Sequel to the Hawthorne Researches, Boston 1966; ferner Argyris, C., Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual, New York 1957; ders., Integrating the Individual and the Organization, New York 1964; Lewin, K., Dynamic Theory of Personality, New York 1935; Likert, R., New Patterns of Management, New York 1961; ders., The Human Organization: Its Management and Value, New York 1960; Schein, E. H./Bennis, W. G., Personal and Organizational Change through Group Methods, New York 1965

sehen. Der Prozeß der Willensbildung und -durchsetzung wird damit zu einem interpersonellen Vorgang. Die Unternehmung als Organisation stellt ein Sozialsystem dar, dessen Elemente die Entscheidungsträger sind.

Es fehlt in der Literatur nicht an Versuchen, diese organisationstheoretischen Strömungen zu klassifizieren.¹⁾ Das Schema Grochlas²⁾ erscheint dabei auf Grund seiner relativ starken Differenzierung am aussagefähigsten. Nach der logischen Struktur der Aussagesysteme werden dabei vier Gruppen unterschieden:

- terminologische Aussagesysteme (explikativer Charakter)
- deskriptive Aussagesysteme (explorativer Charakter)
- empirisch-kognitive Aussagesysteme (explanatorischer Charakter)
- praxeologische Aussagesysteme (normativ-gestaltender Charakter)

In der aktuellen Diskussion sind nach Grochla vier Ansätze zu identifizieren:

- pragmatische Ansätze (klassische Organisationstheorie, deutsche Organisationslehre)
- entscheidungstheoretische Ansätze (Spieltheorie, Teamtheorie, Theorie der Lenkpreise)
- verhaltenstheoretische Ansätze (psychologisch, soziologisch, sozial-psychologisch orientiert)
- informationstheoretische Ansätze

1) Vgl. u. a. Kosiol, E., Organisation der Unternehmung, a. a. O., S. 15 ff; Scott, W. G., Organization Theory: An Overview and an Appraisal, Journal of the Academy of Management 1961, S. 7 ff; Staehle, W. H., Über den Realitätsbezug organisationstheoretischer Modelle, Zeitschrift für Organisation 1971, S. 19 ff, S. 80 ff

2) Vgl. Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, a. a. O., S. 1 ff

In einem Ausblick auf zukünftige Möglichkeiten organisationstheoretischer Theorienbildung mißt Grochla den interdisziplinären Entwicklungstendenzen auf der Basis der Systemtheorie große Bedeutung bei.

Kirsch/Meffert gelangen mit Hilfe der Kriterien 'Pragmatik' und 'Organisationsbegriff' zu den folgenden Grundtypen organisationstheoretischer Ansätze:¹⁾

	<u>Pragmatik</u>	<u>Organisationsbegriff</u>
Typ I	deskriptiv	System
Typ II	normativ	Struktur
Typ III	normativ	System
Typ IV	deskriptiv	Struktur

Die Organisationstheorie vom Typ I ist der Systemphilosophie, Typ II und III sind den Systemwissenschaften zuzuordnen. Der für diese Arbeit gewählte Ansatz (Typ I) fällt bei Grochla in die Kategorie der deskriptiv interdisziplinären (systemtheoretischen) Aussagesysteme.

2. Die Gruppenstruktur des Sozialsystems Unternehmung

Die moderne Organisationstheorie berücksichtigt, daß "Organisationen vielschichtige Gebilde von Individuen, formellen und informellen Gruppen sind. Jeder Organisationsteilnehmer ist stets Mitglied mehrerer Gruppen. Er übt grundsätzlich über diese Gruppen Einfluß auf den Ablauf und das Ergebnis des Zielbildungsprozesses aus."²⁾ Für die Analyse dieses politischen Prozesses und für die Abgrenzung der Elemente des politischen Systems erscheint es zweckmäßig, die Menge der Entscheidungsträger einer näheren Betrachtung zu unterziehen.

1) Vgl. Kirsch, W./Meffert, H., a. a. O., S. 20 ff

2) Heinen, E., Zielsystem, a. a. O., S. 203

Innerhalb dieses sehr heterogenen Personenkreises lassen sich einige Gruppierungen unterscheiden, die als "Zentren der betrieblichen Willensbildung"¹⁾ bezeichnet werden können. Gutenberg nennt für die Marktwirtschaft die drei Zentren Eigentümer, Management und Belegschaft.²⁾ Für die Unternehmung als offenes System müssen jedoch - neben den betriebsinternen Zentren - auch Gruppen aus der Umwelt im Hinblick auf ihre Beteiligung am politischen Prozeß der Festlegung von Zielen, Strategien und Budgets der Organisation untersucht werden.

Johnson/Kast/Rosenzweig unterscheiden "three major systems which are paramount for any business organization:

- (1) The environmental system - sets forth the broad social, cultural, political, and economic parameters in which the business must operate.
- (2) The competitive system - describes the industrial structure, competitive relationships, and producer-customer-relationships for the particular industry in which the company competes.
- (3) The internal organizational system - indicates the organizational structure, objectives and policies, and functional relationships, which make the business a unique system." 3)

Es ist zu untersuchen, inwieweit Elemente der beiden erstgenannten Systeme zugleich Elemente des dritten Systems sind, ob und in welchem Maße also unternehmungs-externe Gruppen Ziele und Verhaltensweisen der Organisation beeinflussen, indem sie aktiv am politischen Prozeß teilnehmen. Für die Beantwortung dieser Frage er-

1) Vgl. Bidlingmaier, J., Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968, S. 40 f

2) Gutenberg, E., a. a. O., S. 270 ff

3) Johnson, R. A./Kast, F. E./Rosenzweig, J. E., a. a. O., S. 29

scheint es notwendig, sich zunächst einen Überblick über derartige Gruppen außerhalb der Grenzen der formalen Organisation zu verschaffen. Für den Bereich der Marktwirtschaft lassen sich innerhalb des "competitive system" drei Gruppen unterscheiden, die mit der Unternehmung in Beziehung stehen: Kunden, Lieferanten und Konkurrenten.

"Except in the relatively rare circumstances which occur when a firm has a stable monopoly, when it has beaten competitors to the market ..., or when it is trying to satisfy pent-up demand after a period of shortage or rationing, the two most important activities for a firm are finding customers to whom it can sell the goods and services that it is producing and developing new goods and services that will appeal to the customers to which it has potentially access." 1)

Das Sachziel der Unternehmung, die Erstellung von Leistungen, kann nur dann dauerhaft realisiert werden, wenn es gelingt, die Leistungen zu verwerten und damit den Güter- und Geldkreislauf aufrechtzuerhalten. Die Abnehmer sind damit von entscheidender Bedeutung für die Kontinuität der Input-Output-Prozesse der Unternehmung als offenes System und letztlich für die Stabilität des Systemgleichgewichts der Organisation. Ihre Möglichkeiten der Einflußnahme auf den politischen Prozeß werden vor allem durch die Beschaffenheit der Absatzmärkte und die Art der Leistung determiniert. Über die stärkste Machtposition verfügt der Kunde im sogenannten Käufermarkt, etwa bei Vorliegen eines Nachfrageoligopols oder gar -monopols. "When a firm depends on only a few customer's support for its survival ..., it must be much more responsive to what these customers want and are willing to pay than would be the case in a more open situation." 2)

1) Dill, W. R., Business Organizations, in: J. G. March (Hrsg.), Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 1077 f

2) Ebd. S. 1078

Der Einfluß des Kunden dokumentiert sich dann besonders in der Festlegung der Programm-, Preis- und Qualitätspolitik. Die Marktmacht der Einkaufsorganisationen des Lebensmitteleinzelhandels zwingt so z. B. Brauereien zu einem scharfen, bisweilen ruinösen, Preis- und Rabattwettbewerb und gleichzeitig zur Herstellung von Biersorten, deren Qualität einen Absatz unter eigenem Firmennamen nicht zuläßt. Im Bereich der Zulieferindustrien finden sich Beispiele, in denen dem Abnehmer die Kalkulation offengelegt werden mußte und die zu verwendenden Zuschlagssätze vom Kunden festgelegt wurden.

Die zweite Gruppe, mit der die Unternehmung über Märkte Beziehungen unterhält, bilden die Lieferanten von Betriebsmitteln und Werkstoffen. "Although a firm's skill in maintaining sources of supply at reasonable costs often gets less attention than struggle for markets, it is an important element in its efforts to survive and grow."¹⁾ Hinsichtlich der möglichen Machtposition und Einflußnahme der Lieferanten gilt für die Beschaffungsmärkte sinngemäß das Gleiche wie für die Absatzmärkte. Die im Zusammenhang mit Rohstoffverknappungen zu beobachtenden teilweise willkürlichen Kontingentierungen und Preissetzungen haben mitunter eine so starke Auswirkung, besonders auf die Programmpolitik der Unternehmung, daß eine Erklärung dieses Phänomens als Änderung im Datenkranz der Unternehmung nicht befriedigt. Die Organisation wird zumindest versuchen, eine Revision der autonomen Entscheidung des Lieferanten herbeizuführen und dazu in einen Verhandlungsprozeß eintreten.

1) Dill, W. R., a. a. O., S. 1079

Eine spezielle Gruppe von Lieferanten stellen die Kapitalgeber dar. Gutenberg zählt sie als Eigentümer zu den betriebsinternen Zentren der Willensbildung, legt die Betonung dabei aber auf die Eigenkapitalgeber. Ein echtes betriebsinternes Zentrum bilden diese jedoch nur in der sogenannten Unternehmerunternehmung¹⁾. Dieser Fall ist bei der Einzelfirma und bei der OHG gegeben, bei GmbH und AG nur dann, wenn sich die Mehrheit oder jedenfalls eine Sperrminorität der Anteile oder Aktien im Besitz des geschäftsführenden Gesellschafters oder Vorstandes befindet. Das Ausmaß der Einflußnahmemöglichkeiten auf den politischen Prozeß nimmt vom Einzelunternehmer über den geschäftsführenden Gesellschafter einer Gesellschafterunternehmung bis zum Kommanditisten der Einlagegesellschaft tendenziell ab, um schließlich beim nur noch kapitalmäßig beteiligten Aktionär einer großen Publikumsgesellschaft ein Minimum zu erreichen. Nach dem Kriterium der "organisatorischen Einheit" bedeutet dies, daß alle Anteilseigner, die nicht aufgrund einer Norm der Unternehmungsverfassung zur direkten Beteiligung am politischen Prozeß autorisiert sind, als unternehmungsexterne Willenszentren zu bezeichnen sind.

Ein ähnliches Bild bietet sich bei der Betrachtung der Fremdkapitalgeber. "... borrowing from banks or insurance companies generally gives these organizations first claim on the company's assets, if it gets into difficulty. In return for furnishing funds, some organizations may demand the pledging of specific assets, representation on the board of directors, limits on the way in which the firm uses its funds, and restrictions on future searches for capital."²⁾

1) Vgl Gutenberg, E., a. a. O., S. 471

2) Dill, W. r., a. a. O., S. 1079

Die konkurrierenden Unternehmungen besitzen - besonders bei oligopolistischen Absatzmärkten - die Möglichkeit, indirekt Einfluß auf den politischen Prozeß zu nehmen, indem sie Marktgegebenheiten verändern. Eine Teilnahme am Prozeß ist denkbar, wenn z. B. ein Rationalisierungskartell vorliegt.

Die Gewerkschaften sind in zweifacher Hinsicht als Zentrum der betrieblichen Willensbildung anzusprechen. Zum einen bilden ihre Mitglieder innerhalb der Unternehmung ein Subzentrum des internen Zentrums Belegschaft, zum anderen treten die Gewerkschaften selbst der Organisation als Tarifpartner gegenüber. Die in den Tarifverträgen getroffenen Regelungen gehen als Daten in den politischen Prozeß ein, die Möglichkeit zur aktiven Teilnahme besteht in der Regel nur für die Gewerkschaftsvertreter im internen Zentrum Aufsichtsrat.

Eine weitere Gruppe, deren Einfluß auf den politischen Prozeß sich in den letzten Jahren immer stärker abzeichnet, läßt sich unter der Bezeichnung "Berater" zusammenfassen. Sie umfaßt Steuerberater, Rechtsanwälte, Unternehmensberater etc., die aktiv am politischen Prozeß teilnehmen.

Die letzte hier zu nennende externe Gruppierung bilden die Elemente, mit denen die Organisation im "environmental system" in Beziehung steht: Staat und Öffentlichkeit.

"Productive enterprises must work in some type of legal and political environment,... Our argument is that legal and political constraints directly affect the internal operations of productive industrial enterprises through their impact on the critical elements of the managerial process. A given law, or a political event, can cause firms to shift the way the critical elements of the management process are performed, and, hence, directly affect

the firms efficiency."1)

Der Einfluß von Staat und Öffentlichkeit wirkt sich aus, indem Daten für den politischen Prozeß fixiert werden. Soweit Entscheidungsträger aufgrund von Rechtsnormen (z. B. Mitbestimmungsgesetz) als Elemente des politischen Systems autorisiert werden und als solche aktiv am politischen Prozeß beteiligt sind, können sie als interne Zentren der Willensbildung angesprochen werden.

3. Zur Klassifikation der relevanten Unternehmungsmodelle

Die mit dieser Arbeit beabsichtigte theoretische Fundierung von Entscheidungsaktivitäten der betriebswirtschaftlichen Praxis bei der Gestaltung des politischen Systems kann als Beitrag zum Grundmodell der Unternehmung verstanden werden.

"Die Grundmodelle bilden die theoretische Basis, die die Betriebswirtschaftslehre zur Lösung ihrer Erklärungs- und Gestaltungsaufgabe benötigt. Sie umschließen auch jenen Bereich, in dem die Betriebswirtschaftslehre am stärksten ihre Nachbardisziplinen berührt. ... Die Betriebswirtschaftslehre hat einen Beitrag zur Lösung praktischer Probleme zu leisten. Die Probleme der Praxis lassen sich wissenschaftlich nur analysieren und lösen, wenn sie in der gleichen Form betrachtet werden, wie sie sich in der Praxis darbieten, nämlich als Entscheidungsprobleme. Ihre Lösung ist um so fruchtbarer und aussichtsreicher, je mehr die Betriebswirtschaftslehre auch auf die Erkenntnisse anderer Wissenschaften zurückgreift." 2)

Das Problem der Systembildung wird in diesem Sinne als Entscheidungsproblem betrachtet, als Wahl einer Maßnahme zur Gestaltung des politischen Systems im Hinblick auf

1) Farmer, R. N./Richman, E. M., Comparative Management and Economic Progress, Homewood, Ill., 1965, S. 238 ff

2) Heinen, E., Einführung, a. a. O., S. 263 f

die Reduktion von Umweltkomplexität und somit Stabilisierung des Systemgleichgewichts der Unternehmung. Voraussetzung für die Lösung dieses Problems ist die interdisziplinäre Analyse des politischen Prozesses und der an ihm beteiligten Entscheidungsträger.

Vor dem Hintergrund des allgemeinen Systemmodells der Organisation sollen deshalb im Folgenden sozialwissenschaftliche Modelle der Unternehmung auf ihre Eignung als theoretische Basis für die Erklärung des politischen Prozesses und Systems überprüft werden. Ansatzpunkt der Untersuchung sind die organisationalen, d. h. multipersonellen¹⁾ Entscheidungsprozesse. Holistische Modelle, die als "single-person-multi-factor-approach"²⁾ eine einzentrigue Willensbildung implizieren, sind damit nicht Gegenstand der Betrachtung.

"Holistische Modelle betrachten die Unternehmung als ganzheitliches Gebilde (nicht als Ganzheit im Sinne der Allgemeinen Systemtheorie, Anm. d. Verf.). ... Es wird angenommen, daß die Unternehmung lediglich aufgrund externer Einflüsse (Umwelteinflüsse) reagiert. Die interne Struktur bleibt vollkommen unberücksichtigt. Die Auffassung über die Willensbildung ist vollkommen asymmetrisch. Demgegenüber basieren die organisationalen Modelle auf der Vorstellung, daß das Verhalten einer Unternehmung das Ergebnis des individuellen Verhaltens ihrer Mitglieder darstellt. Sie beruhen auf der Annahme, daß sich in der Unternehmung aktiv handelnde Personen befinden." 3)

Die realistische Abbildung dieser (Entscheidungs-)Aktivitäten ist ein wesentliches Kriterium für die Verwendbarkeit des jeweiligen Modells, gleichzeitig aber auch

1) Vgl. zum Begriff u. a. Bidlingmaier, J., Zur Zielbildung in Unternehmungsorganisationen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1967, S. 246 ff, hier S. 249

2) Stedry, A. C., Budget Control And Cost Behavior, a. a. O., S. 146

3) Fäßler, K., Betriebliche Mitbestimmung, Wiesbaden 1970, S. 37

eine Möglichkeit, den Wirkungszusammenhang des politischen Prozesses deutlich zu machen.

"... das Studium der Entscheidungsprozesse und der Beziehungen zwischen den Entscheidungsträgern wäre ein Versuch, die Beziehungen innerhalb komplexer Systeme hervorzuheben." 1)

Nach der Zahl der berücksichtigten Systemebenen werden die organisationalen Modelle in system-monistisch orientierte und system-pluralistisch orientierte Konzeptionen unterteilt.²⁾ Zunächst wird die Unternehmung selbst als politisches System begriffen, im Zuge der Subsystemdifferenzierung wird dann ein politisches Subsystem abgegrenzt.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen die Außenbeziehungen und damit die Abgrenzung des Systems von seiner Umwelt. Neben den holistischen Modellen scheiden deshalb auch die Konzeptionen aus der Betrachtung aus, die die Unternehmung faktisch als geschlossenes System interpretieren. Dieses Merkmal weisen vor allem die Bürokratiemodelle³⁾ auf. Sie stehen in einem engen Bezug zur eingangs angeführten Definition der Unternehmung als "organisatorische Einheit" aus juristischen Vertretern und Arbeitnehmern. Konflikte werden als Dysfunktionen zwischen Individuum und formaler Organisation nur auf die

1) Kast, R. E./Rosenzweig, J. E., Die Bedeutung des Systembegriffs für die Unternehmungsführung, Management International, Vol. 7, 1967, S. 103 ff, hier S. 105

2) Vgl. zu dieser Unterscheidung Fährler, K., a. a. O., S. 38

3) Vgl. Weber, M., The Theory of Social and Economic Organization, New York 1947; Merton, R. K., Bureaucratic Structure and Personality, Social Forces 1940, S. 560 ff; Selznick, R., Foundations of the Theory of Organization, American Sociological Review (13) 1948, S. 25 ff; Gouldner, A. W., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, (Ill.), 1954

Zielerreichung, nicht auf die - vorgegebene - Zielbildung projiziert. Störungen aus der Umwelt werden als Änderungen im Datenkranz der Unternehmung interpretiert, externe Einflüsse nicht in ihrer prozeßhaften Natur erkannt. Eine Gefahr für das Systemgleichgewicht geht nur von systeminternen Faktoren aus, so daß sich der Beziehungszusammenhang des Systems auf eine Ordnung im Sinne des logischen Systems reduziert. Bedingt durch diese nach innen gerichtete Perspektive wird die Unternehmung faktisch als geschlossenes System betrachtet.¹⁾

II. Die Grenzen des politischen Systems in system-monistisch orientierten Modellen der Unternehmung

1. Das Modell der Anreiz-Beitrags-Theorie

Etzioni ordnet die Unternehmung in seiner Klassifikation der sozialen Organisationen den "utilitarian organizations" zu.²⁾ Dieser Organisationstyp ist "dadurch gekennzeichnet, daß durch materielle Belohnung bzw. Nichtgewährung der Belohnung Macht über die Mitglieder ausgeübt werden kann. Diese gehorchen und beteiligen sich an der Organisation auf freiwillige, rationale Weise."³⁾

Die Anreiz-Beitrags-Theorie stellt diese Teilnahmeentscheidung und die Entscheidung zur produktiven Bei-

-
- 1) Vgl. zur diesbezüglichen Kritik an den Bürokratiemodellen Katz, D./Kahn, R. L., a. a. O., S. 29; Rice, A. K., a. a. O., S. 183; Emery, F. E./Trist, E. L., Socio-technical Systems, a. a. O., S. 84 f
 - 2) Vgl. Etzioni, A., A Comparative Analysis of Complex Organizations, Glencoe 1961, S. 23 ff
 - 3) Fäßler, K., a. a. O., S. 49

tragsleistung in den Mittelpunkt der Betrachtung und leitet aus deren Analyse die Gleichgewichtshedingungen für die Organisation ab. Die grundlegenden Prämissen der Theorie lassen sich in den folgenden Thesen zusammenfassen:

- (1) "An organization is a system of interrelated social behaviours of a number of persons whom we shall call the participants in the organization.
- (2) Each participant and each group of participants receives from the organization inducements in return for which he makes to the organization contributions.
- (3) Each participant will continue his participation in an organization only as long as the inducements offered to him are as great or greater (measured in terms of his values and terms of the alternatives open to him) than the contributions he is asked to make.
- (4) The contributions provided by the various groups of participants are the source from which the organization manufactures the inducements offered to the participants.
- (5) Hence, an organization is "solvent" - and will continue in existence - only so long as the contributions are sufficient to provide inducements in a large enough measure to draw forth these contributions." 1)

Die Anreize (inducements) werden dabei definiert als "payments" made by (or through) the organization to its participants (e. g., wages to the worker, service to the client, income to an investor)".²⁾ Als Beiträge (contributions) sind entsprechend "payments" to the organization (e. g., work from the worker, fee from the client, capital from the investor)"³⁾ zu verstehen. Daneben werden auch nicht-monetäre Anreize wie soziale Anerkennung in die Theorie einbezogen.

1) Simon, H. A./Smithburg, D. W./Thompson, V. A., Public Administration, New York 1950, S. 381 f

2) March, J. G./Simon, H. A., a. a. O. S. 84

3) Ebd., S. 84

Jeder Organisationsteilnehmer bewertet Anreize und Beiträge mit individuellen Nutzengrößen entsprechend seiner subjektiven Präferenzordnung. Der Nutzen eines Beitrages leitet sich dabei aus dem entgangenen Nutzen einer alternativen Verwendungsmöglichkeit ab. Die Bewertung folgt also dem Opportunitätskostenprinzip. Bei symmetrischer Betrachtung der Organisationsteilnehmer ist das (kollektive) Gleichgewicht der Organisation gewährleistet, wenn die Beiträge jedes Teilnehmers von ihm niedriger bewertet werden als die ihm gebotenen Anreize.

Diese Bedingung wird von mehreren Anreiz-Beitrags-Verteilungen erfüllt, so daß sich eine Gleichgewichtszone, ein quasi-stationäres Gleichgewicht, ergibt, wie es für offene Systeme charakteristisch ist.

Das individuelle Gleichgewicht bei asymmetrischer Betrachtung besteht dann, "wenn die Differenz der Anreize und Beiträge eines Organisationsteilnehmers (etwa des Unternehmers) maximiert ist."¹⁾

In beiden Fällen besteht ein Fließgleichgewicht im Sinne der Allgemeinen Systemtheorie. Die Input-Output-Beziehungen drücken sich in den Anreiz- und Beitrags- "Zahlungen" aus. Die Differenz zwischen beiden "Zahlungsströmen" läßt sich als die freie Energie des Systems interpretieren. Die Unternehmung befindet sich also im (z. B. finanziellen) Gleichgewicht, wenn die ihr zufließenden Beiträge (Erträge) mindestens ebenso groß sind wie die zu leistenden Anreize (Aufwendungen).

Neben den Teilnahmeentscheidungen behandelt die Anreiz-

1) Heinen, E., Zielsystem, a. a. O., S. 200

Beitrags-Theorie auch innerorganisatorische Entscheidungen.¹⁾

"Die innerorganisatorischen Entscheidungen sind dadurch charakterisiert, daß der jeweilige Entscheidungsträger eine bestimmte Menge von Nebenbedingungen, Zielen oder Beschränkungen zu berücksichtigen hat. Der Entscheidungsträger muß für die einzelnen Probleme eine Lösung finden, die diesen Nebenbedingungen und Beschränkungen genügt." 2)

Ein politischer Prozeß, in dem die Organisationsteilnehmer diese Nebenbedingungen, die Ziele, Strategien und Budgets der Organisation festlegen, ist im Modell der Anreiz-Beitrags-Theorie nicht ausdrücklich enthalten. Die Entscheidung der Organisationsteilnehmer zur produktiven Beitragsleistung kann jedoch auf die Aufgabe "Produktion von politischen (bzw. innovativen, programmierten)³⁾ Entscheidungen" bezogen werden. Dieser Gedanke wird allerdings nicht weitergeführt.⁴⁾ Burns vertritt deshalb die Auffassung, daß die Vielfalt der Entscheidungen innerhalb der Organisation durch die von March/Simon gebildeten Kategorien nicht ausreichend erfaßt wird.

"It is misleading to suggest, as March/Simon does ..., that this is a question about that resolves itself into simply a division between questions about joining and staying in organizations (personal) and questions about decision-making within organizations which are composed of people who have committed themselves to organizational roles...." 5)

Die Anreizsysteme lösen Zielkonflikte also nicht im Verlauf eines politischen Prozesses, sondern bereits über die Teilnahmeentscheidung bzw. die Entscheidung zu rollenkongformem Verhalten. Das Systemgleichgewicht ist damit

1) Vgl. March, J. G./Simon, H. A., a. a. O., S. 35 ff

2) Fäßler, K., a. a. O., S. 96

3) Vgl. March, J. G./Simon, H. A., a. a. O., S. 142 ff

4) Ebd., S. 109 ff

5) Burns, T., On the Plurality of Social Systems, in: J. R. Lawrence (Hrsg.), Operational Research and Social Science, London-New York-Sydney-Toronto-Wellington 1966, S. 165 ff, hier S. 171

gleich der Summe der individuellen Gleichgewichte und gewährleistet das Überleben des Systems. Die Verwendung eines Beitragsüberschusses wird nicht weiter diskutiert. Etzioni bezeichnet deshalb das Unternehmungsmodell der Anreiz-Beitrags-Theorie als "survival (or feasibility) model".

"A survival model specified a set of all requirements which, if fulfilled, allow a system to "exist". All conditions specified are necessary prerequisites for the functioning of the system: remove one of them, and the system will desintegrate ... The Barnard-Simon Theory of organizational equilibrium is essentially a theory of motivation - a statement of the conditions under which an organization can induce its members to continue participation, and hence assure organizational survival." 1)

Die Theorie macht eine Aussage darüber, unter welchen psychologischen Voraussetzungen bei ihren Teilnehmern die Unternehmung unverändert fortexistieren kann.²⁾ Der Organisationsteilnehmer verhält sich als "Anpasser", d. h. er akzeptiert die Normen der Organisation oder er scheidet aus. Er verfolgt nicht als "Politiker" eine Strategie, um selbst Einfluß auf die Zielbildung zu nehmen.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie leistet jedoch einen wertvollen Beitrag zur Analyse der Systemgrenzen. Sie ersetzt den engen Rahmen der formalen Organisation durch einen neuen, allerdings sehr weit gefaßten Organisationsbegriff, der jeden als Organisationsteilnehmer erfaßt, der mit der Organisation in Beziehung steht. Die Abgrenzung von "Hauptteilnehmern" bedeutet dabei nur eine geringfügige Einschränkung.

"A number of individuals other than those we will identify as principal participants in a business organization receive inducements from the organization and pro-

1) Etzioni, A., Comparative Analysis, a. a. O., S. 78 f
2) Vgl. Irle, M., Soziale Systeme, Göttingen 1963, S. 106

vide contributions to its existence, and under special circumstances such 'participants' may assume a dominant role in determining the equilibrium of the organization. But when we describe the chief participants of most business organizations, we generally limit our attention to the following five major classes: employees, investors, suppliers, distributors, and consumers." 1)

Die Eignung des Anreiz-Beitrags-Modells als Bezugsmodell für die Analyse des politischen Prozesses und der an ihm beteiligten Elemente wird dadurch beeinträchtigt, daß ein derartiger Prozeß im Modell - vor allem in seiner symmetrischen Variante - nur sehr unvollkommen wiedergegeben ist. Die fehlende Berücksichtigung einer Machtstruktur der Organisation erschwert zusätzlich die Erfassung von Einflußbeziehungen bei der Zielbildung und der Verteilung der Anreize.

Die Theorie beschränkt sich im wesentlichen darauf, die Mindestvoraussetzungen für das Überleben des Systems Unternehmung als "organisatorische Einheit" zu definieren. Die Gestaltung der Anreizsysteme ist darauf gerichtet, durch Erhaltung von Mitgliedschaften und Rekrutierung neuer Mitglieder das Systemgleichgewicht zu stabilisieren. Die nach erfolgter Teilnahmeentscheidung auftretenden Störungen durch nicht-rollenkonformes Verhalten können als Dvsfunktionen zwischen Organisationsteilnehmer und Organisation im Sinne des Bürokratiemodells interpretiert werden. Der weite Organisationsbegriff führt dazu, daß sich das Problem der Reduktion von Umweltkomplexität nur als Frage nach dem rollenkonformen Verhalten der Teilnehmer stellt. Konflikte können durch systeminterne Kontrollprozesse erkannt und mit Hilfe verbesserter Anreize oder, falls dies nicht möglich ist, durch Ausscheiden des Teilnehmers aus der Organisation gelöst werden. Die Unternehmung wird damit - ähnlich dem

1) March, J. G./Simon, H. A., a. a. O., S. 89

Bürokratiemodell - faktisch als geschlossenes System aufgefaßt, da ihr Gleichgewicht nur durch Störungen gefährdet werden kann, die auf interne Ursachen zurückzuführen sind.

Als Weiterentwicklungen der Anreiz-Beitrags-Theorie versuchen die Koalitionstheorien, den politischen Prozeß differenzierter zu beschreiben und dabei die Organisationsteilnehmer nicht grundsätzlich als "Anpasser" aufzufassen.

2. Das Koalitionsmodell der Unternehmung

21. Grundlagen der Koalitionstheorie

Will man der Tatsache Rechnung tragen, daß die Organisationsteilnehmer auch auf die Entwicklung der Ziele, Strategien und Budgets aktiv Einfluß nehmen und sich dabei als "Politiker" verhalten, so gelangt man zur Konzeption des politischen Systems der Unternehmung.

"Viewing organizations as political systems has the advantage of bringing to the job of observation the value relativism of political sciences developed in the observation of governments and states ... Our knowledge of governments and their dynamics should yield valuable insights into similar phenomena in other types of organizations. Concepts concerning the concentration, division and distribution of power; the symbols of legitimacy; the structure of norms; the process of representation; the structure of groups; internal and external relations; policy formulation; even revolution, war and conquest, have a significant utility in the study of organizations. They illuminate many aspects of the functioning of organizations that nonpolitical analysis neglects or obscures..." 1)

1) Long, N. E., The Administrative Organization as a Political System, in: S. Mailick/E. H. van Ness (Hrsg.), Concepts and Issues in Administrative Behaviour, Englewood Cliffs 1962, S. 110 ff, hier S. 113

Die konfliktträchtige organisationale Willensbildung steht im Mittelpunkt der Koalitionstheorien.¹⁾

"Die ... Unternehmung ist als Aktionszentrum zu betrachten, das sich aus zahlreichen Machtblöcken zusammensetzt, die auf die Unternehmung Einfluß nehmen. ... kein Machtzentrum (ist) in der Lage, das Verhalten der übrigen Organisationsteilnehmer uneingeschränkt auf die eigenen Maximen festzulegen." 2)

Die Unternehmung wird als Koalition dieser Machtblöcke aufgefaßt, deren Ziele in der Regel divergieren und die sich zur Realisierung gemeinsamer Ziele verbünden. Die Festlegung auf eine gemeinsame Präferenzordnung verbindet einzelne Organisationsteilnehmer zu einer Unterkoalition (Gruppe), über die vorrangig der Einfluß auf den Entscheidungsprozeß ausgeübt wird. Der Kreis der Willenszentren ist ähnlich weit gefaßt wie in der Anreiz-Beitrags-Theorie und schließt Manager, Arbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Rechtsanwälte, Steuerbehörden, Agenten etc. ein.³⁾ Im Hinblick auf die externen Organisationsteilnehmer läßt sich das Koalieren als kooperative Strategie zur Reduktion von Umweltkomplexität deuten.⁴⁾

1) Vgl. zu diesen Ansätzen u. a. van Doorn, J. A. A., *Conflict in Society*, London 1966, S. 111 ff; Eells, R., *The Meaning of Modern Business*, New York-London 1960; Gamson, W. A., *Coalitions: Coalition Formation*, in: D. L. Sills (Hrsg.), *International Encyclopedia of Social Sciences*, 1968, Vol. 2, S. 529 ff; Gordon, R. A., *Business Leadership in the Large Corporation*, Washington 1945; Riker, W. H., *Coalitions: The Study of Coalitions*, in: D. L. Sills (Hrsg.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 2, 1968, S. 524 ff

2) Bidlingmaier J., *Zielkonflikte*, a. a. O., S. 81

3) Vgl. Cyert, R. M./March, J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs 1963, S. 27

4) Vgl. Thompson, J. D., *Decision Making, in the Firm, and in the Market*, in: W. W. Cooper/H. J. Leavitt/M. W. Shelly II (Hrsg.), *New Perspectives in Organization Research*, New York-London-Sydney 1964, S. 334 ff, hier S. 339

"... coalition refers to a combination of two or more organizations for a common purpose. To the extent that it is operative two or more organizations act as one with respect to certain goals. It requires a commitment for joint decision of future activities and this places additional limits on unilateral or arbitrary decisions." 1)

Der Einfluß der verschiedenen Gruppen im politischen System Unternehmung ist unterschiedlich. Es ist zunächst zwischen passiven und aktiven, dann zwischen starken und schwachen Koalitionsmitgliedern zu unterscheiden.

"Die Aktivität oder Passivität der Koalitionspartner im Prozeß der Zielbildung wird durch den Entscheidungsinhalt, die Bedeutung der Entscheidung für die Gruppe, die Unternehmungsgröße u. a. m. determiniert." 2)

Die aktiven Gruppen stellen entweder Kern- oder aber Satellitengruppen dar.³⁾ Die Kernorgane sind aufgrund von Normen zur Zielfixierung autorisiert, die Satellitengruppen verfügen über andere Machtgrundlagen.⁴⁾

Als Kerngruppe sind in diesem Sinne die Subkoalition Management und - in der Unternehmerunternehmung - die Eigentümer zu bezeichnen. Die externen Gruppen sind demzufolge zunächst als Satellitengruppen anzusehen. Auch sie können bei der Autorisierung der Ziele mitwirken, wenn sie sich durch Koalition mit einer originären Kerngruppe zusammenschließen und so Mitglied einer derivativen Kerngruppe werden.⁵⁾

Sind nicht alle Mitglieder der Satellitengruppe einbezogen, so liegt eine Kooptation vor. Auch sie kann als

1) Ebd., S. 338

2) Bidlingmaier, J., Zielkonflikte, a. a. O., S. 84

3) Vgl. Eells, R., The Government of Corporations, Glencoe 1962, S. 71 ff

4) Vgl. Kapitel 4, Abschnitt II dieser Arbeit

5) Vgl. Heinen, E., Zielsystem, a. a. O., S. 205

kooperative Strategie zur Reduktion von Umweltkomplexität interpretiert werden.

"... cooptation has been defined as the absorption of new elements into the organization as a means of averting threats to its stability or existence. To the extent that it is effective, it places representatives of an "outside" organization in a position to participate in the decision process from its beginning. By the same token, it further limits the opportunity for one organization to choose arbitrarily from among alternatives." 1)

Die Komplexität der Unternehmung als Koalition erhöht sich durch das Auftreten informaler Gruppen und den Umstand, daß auch zwischen Teilen der Willenszentren faktische Koalitionen und Kooptationen bestehen können. Eine Gruppe von Organisationsteilnehmern bildet also keineswegs immer eine homogene Entscheidungseinheit mit dauerhaftem Konsensus.

Es kann festgehalten werden, daß die Koalitionstheorien das offene System Unternehmung selbst als politisches System begreifen. Die Elemente dieses Systems verfügen über divergierende Zielvorstellungen und unterschiedlichen Einfluß auf den politischen Prozeß der Zielbildung. Koalition und Kooptation lassen sich als Strategien dieser Elemente interpretieren, die darauf gerichtet sind, als gemeinsam vereinbarte Ziele durchzusetzen. Die Einbeziehung unternehmungsexterner Elemente macht sie zugleich zu Strategien der Reduktion von Umweltkomplexität. Auf die Aussagen der Theorie zu den Gleichgewichtsbedingungen des offenen politischen Systems Unternehmung soll am Beispiel des behavioristischen Koalitionsmodells eingegangen werden.

1) Thompson, J. D., Decision Making, a. a. O., S. 338

22. Das behavioristische Koalitionsmodell

Das von Cyert/March entwickelte Modell kann als repräsentativ für diesen interdisziplinären Ansatz innerhalb der Organisationstheorie gelten.¹⁾ Es sieht die Unternehmung als "coalition of individuals, some of them organized into sub-coalitions"²⁾. Externe Gruppen werden explizit berücksichtigt.³⁾ Die Interaktionen zwischen den an der Koalition beteiligten Gruppen führen zur Formulierung der Unternehmungsziele. "...organizational objectives grow out of the interaction among the various participants in the organization."⁴⁾ Cyert/March legen das Hauptaugenmerk auf die Theorie der organisationalen Zielbildung. Ebenso wie die Theorie der (organisationalen) Erwartungsbildung, die Theorie der (organisationalen) Wahl von Alternativen und die Theorie der (organisationalen) Kontrolle bildet diese eine Teiltheorie der "behavioral theory of organizational decision-making".⁵⁾ Der Koalitionsgedanke wird in der Darstellung des Zielbildungsprozesses besonders deutlich. Drei Phasen werden unterschieden:⁶⁾

- (1) "The first of these is the bargaining process by which the composition and general terms of the coalition are fixed.

1) Vgl. hierzu und zum folgenden Cyert, R. M./March, J. G., A Behavioral Theory of the Firm, a. a. O.; dies., A Behavioral Theory of Organizational Objectives, in: M. Haire (Hrsg.), Modern Organization Theory, New York-London 1959, S. 76 ff; March, J. G., The Business Firm as a Political Coalition, The Journal of Politics 24 (1962), S. 662 ff

2) Cyert, R. M./March, J. G., Organizational Objectives, a. a. O., S. 78

3) Vgl. ebd. S. 78

4) Papandreu, A., Some Basic Problems in the Theory of the Firm, in: B. F. Haley (Hrsg.), A Survey of Contemporary Economics, Vol. 2, Homewood 1952, S. 183 ff, hier S. 186

5) Cyert, R. M./March, J. G., Theory of the Firm, a. a. O., S. 21

6) Ebd. S. 29

- (2) The second is the internal organizational process of control by which objectives are stabilized and elaborated.
- (3) The third is the process of adjustment to experience by which coalition-agreements are altered in response to environmental changes."

Der Ausgleich zwischen den divergierenden Zielvorstellungen der Koalitionspartner wird durch Verhandlungen (bargaining) herbeigeführt. Die dabei auftretenden interpersonellen Konflikte gelangen mit Hilfe von Ausgleichszahlungen (side payments) zu einer Lösung.

"... through bargaining and side payments the participants enter into coalition."¹⁾ Es darf allerdings nicht übersehen werden, daß Koalitionen auch "stillschweigend" geschlossen werden können, ohne daß Verhandlungen vorausgegangen sind.

Die Ausgleichszahlungen sind wie die Anreize in der Anreiz-Beitrags-Theorie nicht nur monetärer Natur.

"Side payments are made in many forms: money, personal treatment, authority, organization policy, etc. ... Side payments, far from being incidental distribution of a fixed, transferable booty, represent the central process of goal specification. That is, a significant number of these payments are in form of policy commitments." 2)

Haben im Rahmen dieser Verhandlungsprozesse alle Gruppen ihre Ausgleichszahlungen geleistet, so ist damit jedoch noch keine gemeinsame Präferenzordnung herbeigeführt. Der Verhandlungsprozeß führt nur zu "Quasilösungen"³⁾ der Zielkonflikte. "Die Verfahren zur Lösung solcher Konflikte reduzieren weder alle Ziele auf eine gemeinsame Dimension, noch machen sie offensichtlich die Ziele konsistent."⁴⁾

1) Dies., Organizational Objectives, a. a. O., S. 78

2) Ebd., S. 81

3) Dies., Theory of the Firm, a. a. O., S. 31

4) Heinen, E., Zielsystem, a. a. O., S. 201

Die Eigenschaften der Ziele sind durch die Form des Verhandlungsprozesses bedingt. "... the objectives... are imperfectly rationalized. ...some objectives are stated in the form of aspiration-level constraints. ...some objectives are stated in non-operational form."¹⁾

Da der Verhandlungsprozess nicht zu dauerhaften Lösungen führt, ist es notwendig, die Ziele durch Kontrollsysteme (Sekundärregulation) zu stabilisieren und zu konkretisieren. "One such mutual control-system in many organizations is the budget .. A second major, mutual control system is the allocation of functions ... The secondary bargaining involved in such mutual control systems serves to elaborate and revise the coalition agreements made on entry."²⁾ Ein zusätzlicher stabilisierender Faktor leitet sich aus dem Umstand ab, daß sich die Methoden der Budgetierung und Aufgabenverteilung in der gegenwärtigen Periode als Leitlinien auf die Entwicklung zukünftiger Kontrollsysteme auswirken. "...the coalition agreements of today are institutionalized into semi-permanent arrangements."³⁾

Der Anpassungsprozeß in der dritten Phase verläuft kontinuierlich. Veränderungen in den Präferenzordnungen der Koalitionspartner führen zu einer Überprüfung der Koalitionsvereinbarungen und damit zu einem neuen Zielsystem der Unternehmung. Da die Ziele von den meisten Organisationsteilnehmern als Anspruchsniveau artikuliert werden, ist der jeweilige Zielerreichungsgrad eine wichtige Einflußgröße in diesem Prozeß.⁴⁾

1) Cyert, R. M./March, J. G., Organizational Objectives, a. a. O., S. 83

2) Ebd., S. 85

3) Ebd., S. 85

4) Ebd., S. 85

- (1) "In the steady state, aspiration level exceeds achievement by a small amount.
- (2) Where achievement increases at an increasing rate, aspiration level will exhibit short-run lags behind achievement.
- (3) Where achievement decreases, aspiration level will be substantially above achievement."

Daraus folgt, daß bei der Erfüllung der Ziele ein befriedigendes Ausmaß angestrebt wird. Das Gleichgewicht der Koalition ist dann gegeben, wenn die Ausgleichszahlungen ausreichen, alle Partner an die Koalition zu binden. "If resources exist to meet all demands and these resources are distributed so as to meet demands, the coalition is a feasible one."¹⁾ Die Verwandtschaft des koalitionstheoretischen Modellansatzes mit dem der Anreiz-Beitrags-Theorie wird in dieser Gleichgewichtsdefinition besonders deutlich. Auch die Koalitionstheorie bestimmt keinen Gleichgewichtspunkt, sondern eine Gleichgewichtszone. Als Differenz zwischen tatsächlich geleisteten und möglichen Ausgleichszahlungen verbleibt der "organizational slack", der an die Mitglieder der Koalition verteilt werden kann.²⁾ Dieser Überschuß ist identisch mit der im System angesammelten freien Energie, deren Verwendungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Theorie offener Systeme dargelegt wurden. Nach Cyert/March dient er allgemein der Erhaltung der Organisation.³⁾ Aussagen über seine Verteilung und die Lösung der dabei auftretenden Konflikte werden nicht gemacht.

Die Erklärung der Verhandlungsprozesse wird im behavioristischen Koalitionsmodell dadurch eingeschränkt, daß zwar eine asymmetrische Machtverteilung angenommen, jedoch keine Machtstruktur des politischen Systems Organisation herausgearbeitet wird.

1) Dies., Theory of the Firm, a. a. O., S. 36

2) Ebd., S. 36

3) Vgl. ebd. S. 36

"Die vielfältigen Gruppierungen und Einflußbeziehungen zwischen den Organisationsteilnehmern konstituieren eine komplexe "Morphologie der Machtstruktur". Sie bestimmt neben den individuellen Zielvorstellungen der Beteiligten den Verlauf und das Ergebnis des Zielbildungsprozesses. Die Machtstruktur determiniert die Verhaltensweisen der Organisationsteilnehmer." 1)

Aufgrund dieser Überlegungen erscheint auch das Koalitionsmodell nicht ohne Modifikation für die Übernahme als Bezugsmodell geeignet. Es beinhaltet jedoch eine Reihe von Aussagen, die geeignet sind, das Verständnis des politischen Systems zu vertiefen.

Unter diesem Aspekt ist von besonderer Bedeutung, daß der politische Charakter und die Dynamik des Zielbildungsprozesses erkannt werden. Externe Willenszentren sind dabei explizit als mögliche Koalitionspartner (Elemente des politischen Systems) erfaßt. Art und Ausmaß ihrer Beteiligung an der Festlegung der Ziele, Strategien und Budgets erfahren jedoch noch keine ausreichend differenzierte Berücksichtigung.

Hervorzuheben ist ferner, daß die Koalitionstheorien das Problem der Reduktion von Umweltkomplexität erkennen und mit Hilfe der kooperativen Strategien Koalition und Kooptation zu lösen versuchen, um die Stabilität des Systemgleichgewichts zu sichern. Der weite Organisationsbegriff führt - wie in der Anreiz-Beitrags-Theorie - dazu, daß beide Möglichkeiten der Systemgestaltung als "beherrschbare" systeminterne Prozesse erscheinen. Die Anwendung beider Strategien hat unmittelbare Auswirkungen auf die Unternehmungsverfassung, da die externen Willenszentren in die Kerngruppe, die von der Unternehmungsverfassung zur Autorisierung von Zielen legitimierte Instanz, und damit in die formale Organisa-

1) Heinen, E., Zielsystem, a. a. O., S. 207

tion einbezogen werden. Die Existenz derartiger Institutionen, die entweder von der Rechtsordnung oder aufgrund einer autonomen Entscheidung der Unternehmung eingesetzt werden, ist also vorausgesetzt. Die eingangs angesprochenen Gestaltungsversuche der betriebswirtschaftlichen Praxis können in diesem Sinne als Versuche zur Realisierung des Koalitionskonzepts aufgefaßt werden. Es wird allerdings zu untersuchen sein, inwieweit die "Reduktionskapazität" einer derartigen Systembildung eingeschränkt wird, wenn neben der formalen, von der Unternehmensverfassung legitimierten Macht auch andere, informale Machtgrundlagen berücksichtigt werden.

III. Die Grenzen des politischen Systems in system-pluralistisch orientierten Modellen der Unternehmung

Die Erklärung des organisationalen Zielbildungsprozesses als politischen Prozeß und seiner Beeinflussung durch unternehmungsexterne Gruppen wird in den systemmonistisch orientierten Modellen dadurch beeinträchtigt, daß die Unternehmung stark abstrahierend als Singulärsystem gesehen wird. Die Differenzierung von funktionalen Subsystemen erscheint geeignet, das Verständnis des politischen Prozesses zu vertiefen. Burns faßt die Schwächen der bisher dargestellten Ansätze in seiner Kritik sehr pointiert zusammen:¹⁾

"Rationality models of the organization are both too simple and too complex ... to be others than dangerous instruments for research or a guide to consultive work. ... They are too simple because of the assumption, that a single system of interaction ... provides an adequate frame of reference for the study of organizations...and

1) Burns, T., On the Plurality of Social Systems, a. a. O., S. 171

because other kinds of interaction behavior are regarded as residual or random. They are too complex, because there remains the problem of determining what does and what does fall within the compass of the model."

Emery/Trist bemängeln zudem die relative Geschlossenheit der Systemmodelle.¹⁾

Die system-pluralistisch orientierten Modelle versuchen diesen Einwänden gerecht zu werden, indem sie ausdrücklich von den folgenden Annahmen ausgehen:

- (1) Die Unternehmung ist ein zielgerichtetes sozio-technisches System mit relativ dauerhafter Grundstruktur.
- (2) Die Unternehmung ist ein offenes System, das den Input aus der Umwelt in seinem Inneren transformiert und den Output an die Umwelt zurückgibt.
- (3) Die Unternehmung umfaßt als Organisation eine Vielzahl von Entscheidungsträgern mit heterogenen Zielvorstellungen. Die Ziele der Unternehmung sind Resultante organisationaler Prozesse, die durch eine asymmetrische Machtverteilung gekennzeichnet sind.
- (4) Die Unternehmung (Organisation) besteht aus mehreren strukturellen und funktionalen Subsystemen, die sich in der Regel überschneiden.
- (5) Die Subsysteme sind miteinander durch materielle, energetische und/oder informationelle Beziehungen sowie durch organisationale Teilstrukturen verknüpft.

1. Das Tavistock-Modell

Wie bereits bei den Ausführungen zum allgemeinen Systemmodell der Unternehmung ausführlich dargestellt, geht die Konzeption des 'socio-technical-system' auf die Arbeiten

1) Vgl. Emery, F. E./Trist, E. L., Socio-technical Systems, a. a. O., S. 95

des Tavistock Institute of Human Relations zurück. Sie analysieren die Unternehmung ausdrücklich als offenes System und unterscheiden dabei zwei funktionale Subsysteme: das "technological system" und das "social system".¹⁾

Das "technological system" umfaßt den gesamten Transformationsprozeß ("tasks, tasks interrelations, equipment and process layout"²⁾). Das "social system" umschließt die menschlichen Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern. Der Zusammenhang zwischen beiden Subsystemen wird nur sehr global dargestellt:

"The technological system functions as one of the major boundary conditions of the social system of the enterprise in thus mediating between the ends of an enterprise and the external environment." 3) "The technical requirements place certain constraints on the type of work organization which is possible, but the work organization has human and social characteristics of its own that remain independent of the technology." 4)

Beide Subsysteme beeinflussen sich gegenseitig.⁵⁾ So hängt die Leistungsfähigkeit einer Gruppe nicht nur von der Arbeitsorganisation, sondern auch von ihrer sozio-emotionalen Struktur ab.

Die organisationalen Zielbildungsprozesse erfahren im Rahmen des Tavistock-Modells keine detaillierte Analyse. Hauptziel der Unternehmung ist allgemein die der Aufrechterhaltung des Systemgleichgewichts förderliche Gestaltung der Umweltbeziehungen.

1) Vgl. ebd. S. 86

2) Vgl. ebd. S. 87; Rice, A.K., Productivity and Social Organization - The Ahmedabad Experiment, a. a. O., S. 4

3) Emery, F. E./Trist, E. L., Socio-technical Systems, a. a. O., S. 86

4) Brown, W. B., The Organization and Socio-technical Controls, in: Michigan State University Business Topics 1968, S. 39 ff, hier S. 40

5) Emery, F. E./Trist, E. L., Socio-technical Systems, a. a. O., S. 87

"... the primary task ... is to relate the total system to its environment and is not in internal regulation per se. This does not mean that managers will not be involved in internal problems but that such involvement will be oriented consciously or unconsciously to certain assumptions about the external relations of the enterprise." 1)

Die Organisationsteilnehmer werden vorrangig als Aufgabenträger innerhalb der "work organization",²⁾ des Zusammenhanges der ausführenden Arbeitsprozesse gesehen. Die Entscheidungsträger sind im "Management" zu suchen. In diesem Sinne können auch die externen Gruppen nur als "recources"³⁾ des technokratisch interpretierten Transformationsprozesses erfaßt werden. Die 'Offenheit' des Systems Unternehmung wird von den Vertretern des Tavistock-Modells besonders nachdrücklich betont und in die Definition des allgemeinen Organisationsziels einbezogen:

"The strategic objective should be to place the enterprise in a position in its environment where it has some assured conditions for growth." 4)

Das Überlebensziel wird also als notwendige Nebenbedingung des Erfolgsziels erkannt. Die unzureichende begriffliche Differenzierung des "social system" macht eine Erklärung des politischen Prozesses allerdings unmöglich.

Der Beitrag des Tavistock-Modells zur Analyse des politischen Prozesses und Systems liegt deshalb vor allem in der Hervorhebung der Umweltbeziehungen in ihrer Bedeutung für das (Fließ)gleichgewicht der Unternehmung. Die Systembildung ist auf die strategische Gestaltung dieser Beziehungen gerichtet. Die Organisation wird da-

1) Emery, F. E./Trist, E.L., Socio-technical Systems, a. a. O., S. 93

2) Rice, A. K., a. a. O., S. 4

3) Vg. Miller, E. J./Rice, A. K., Systems of Organization, a. a. O., S. 5

4) Emery, F. E./Trist, E. L., Socio-technical Systems, a. a. O., S. 95

bei als ultrastabiles System begriffen, das sich durch "internal regulation", d. h. durch Primär- und Sekundärregulation, an wechselnde Anforderungen aus der Umwelt anpassen und damit Störungen seines Gleichgewichts begegnen kann. Organisationsziel ist die dauerhafte Stabilisierung dieses ultrastabilen Gleichgewichts als Voraussetzung für die Realisierung von Erfolgszielen. Im Hinblick auf dieses Ziel hat jeder Organisationsteilnehmer als Mitglied der formalen Organisation ("organisatorische Einheit") eine Funktion zu erfüllen.

2. Das Modell von Burns

Für Burns ist die Kritik an den Arbeiten des Carnegie Institute of Technology (March/Simon, Cyert/March) und des Tavistock Institute (Emery/Trist) Ausgangspunkt für eine differenziertere Abbildung der vielfältigen innerorganisatorischen Beziehungen. Er beurteilt die bisher dargestellten Modelle als

"a return to the traditional, pre-Hawthorne, notion of the organization as a single system - the formal structure - with all behaviour which cannot be contained within the definition of formally constituted roles being treated as frictional elements. Individual goals, action which is distinguishable from those prescribed by organizational roles (vgl. March/Simon, Anm. d. Verf.), or by function within a system (vgl. Tavistock-Modell, Anm. d. Verf.) are all treated by Cyert and March, Simon and, by implication, Trist and Emery as a residual category. Cyert and March are most forthcoming on this issue, ... , and it is clear that although the bargaining and learning process may be observable in unmistakable terms in the decision-making procedures which take place within the frame of reference of the organization as a rational instrument ... those activities and goals which cannot be comprehended within the rational model are seen not only as residual but as random." 1)

1) Burns, T., a. a. O., S. 170 f

Burns unterscheidet drei Subsysteme der Unternehmung:

- das "career system" mit der "career structure"
- das "political system"
- das "working svstem" mit der "working organization", die unterschiedliche Ausprägungen zwischen den Idealtypen "mechanistic system" und "organic system" aufweisen kann.

Den informalen Beziehungen, und hier besonders der Rivalität zwischen den Individuen im Hinblick auf den Aufstieg in der Hierarchie der Unternehmung, versucht Burns mit der Abgrenzung des "career system" Rechnung zu tragen. Die interpersonellen Prozesse innerhalb dieses Systems verlaufen nach bestimmten "Spielregeln".

"The existence of such codes, ..., bespeaks the presence of a specific class of acts and relationships - i. e. of a social system, existing in juxtaposition with the social system represented by the formal organization, with its own norms, relationships, and acts." 1)

Die "career structure" übt einen gewichtigen Einfluß auf das "working system" der Unternehmung aus, das durch die Mitglieder der formalen Organisation und ihre "systematische Verwendung" repräsentiert wird.²⁾

Die Bandbreite der möglichen Ausprägungen der "working organization", des arbeitsteiligen Wirkungszusammenhanges der Unternehmung, wird durch die Idealtypen "mechanistic system" und "organic system" begrenzt. Das "mechanistic system" ist ein Bürokratiemodell im Sinne Webers und Fayols, geeignet für relativ stabile Umweltbedingungen.³⁾ Das "organic svstem" ist aufgrund seiner

1) Ebd., S. 166

2) Vgl. Ebd. S. 166

3) Vgl. den ausführlichen Merkmalskatalog bei Burns, T./Stalker, G. M., Mechanistic and Organic Systems, in: J. A. Litterer (Hrsg.), Organizations, Vol. 2, a. a. O., S. 345 ff, hier S. 345 f

großen Anpassungsfähigkeit für wechselnde Umweltbedingungen geeignet.¹⁾

"Mechanistic systems define his (des Individuums, Anm. d. Verf.) functions, together with the methods, responsibilities, and power appropriate to them; in other words, however, this means that the boundaries are set. ... In organic systems the boundaries of feasible demands on the individual disappear." 2)

Das "organic system" mit seinen vielfältigen Beziehungsnetzen der Kontrolle, Autorität und Kommunikation unterscheidet sich damit grundlegend vom "mechanistic system", das durch streng hierarchischen Aufbau und vertikale Kommunikationsbeziehungen mit nur einem Kontroll-, Autoritäts- und Kommunikationszentrum an der Spitze charakterisiert ist.

Die zweite Einflußgröße für das "working system" ist das "political system", in dem im Zuge von Verhandlungsprozessen die Konflikte zwischen den verschiedenen Interessengruppen hinsichtlich der "Spielregeln" im "career system" und der formalen Regelungen im "working system" gelöst werden. Diese Prozesse verlaufen analog dem behavioristischen Koalitionsmodell von Cwert/March.

Burns beurteilt allgemein soziale Systeme aus der Perspektive des Individuums. Die Organisation ist unter diesem Aspekt nur eines von mehreren denkbaren Mittel-Zweck-Systemen zur Realisierung von Individualzielen. Aus diesem Blickwinkel ergibt sich ein ganz spezifischer Zusammenhang zwischen den Subsystemen des Modells:

"The interaction of all these systems rests on the fact that an individual may invoke any of them as the dominant reference system for this or that action, decision, or plan, even though an outside observer, or the indi-

1) Vgl. ebd. S. 346

2) Burns, T., a. a. O., S. 173

vidual himself, for that matter may see other manifest relevance of what he is doing to all or any of the other system. What I have called systems exist for the individual as social 'Gestalten', without which acts cannot be seen as items in means-end or cause-effect chains, and decision cannot be given any preference ordering." 1)

Burns versteht die von ihm unterschiedenen (funktionalen) Subsysteme zugleich als sozial-psychologische "Referenzsysteme" und trägt damit - anders als das Tavistock-Modell - dem Phänomen der informalen Organisation in besonderem Maße Rechnung. Die Herausarbeitung des "career system" neben der im "working system" erfaßten formalen Organisation betont diesen Blickwinkel. Gleichzeitig wird damit auch das Prinzip der Partialinklusion²⁾ berücksichtigt, nach dem ein Individuum nur mit einem "Teil" seiner Persönlichkeit Element eines sozialen Systems ist, zum selben Zeitpunkt also Mitglied mehrerer Systeme, hier funktionaler Subsysteme, sein kann. Burns Beitrag zum Verständnis der Unternehmung (Organisation) als offenes System erscheint allerdings nicht so groß, wie es seine rigoros formulierte Kritik an den "rationality models" zunächst erwarten läßt. Er trägt durch seine Subsystembildung zwar dazu bei, das Überlagern und Ineinandergreifen der organisationalen Teilstrukturen zu verdeutlichen, sein im Vergleich zu den kritisierten Modellen enger Organisationsbegriff schließt aber nur die Mitglieder der formalen Organisation ein.³⁾ Die Hinweise auf eine erweiterte Abgrenzung der Elementmenge des offenen Systems Unternehmung werden nicht aufgegriffen. Die Behandlung der organisationalen Entscheidungsprozesse erfährt gegenüber den Aussagen von Cyert/March keine wesentliche Differenzierung. Das politische System umfaßt global alle Konfliktlösungsprozesse, der

1) Ebd., S. 177

2) Vgl. Allport, F. H., Institutional Behavior, Chapel Hill 1933

3) Vgl. Burns, T., a. a. O., S. 172

politische Prozeß verläuft wie im Koalitionsmodell.

Der organische Systemtyp weist hingegen einige Merkmale auf, die geeignet sind, zur weiteren Fundierung des allgemeinen Systemmodells beizutragen. Seine Beziehungsnetze der Kontrolle, Autorität und Kommunikation konstituieren eine auf Fachautorität¹⁾ basierende Machtstruktur, in der jedes Element zum "ad hoc centre of control authority and communication"²⁾ werden kann, deren Beziehungszusammenhang also in hohem Maße variabel ist.

Die Verteilung der Autorität auf die Elemente gilt allerdings als konfliktfrei, da Übereinkunft unterstellt wird, das überlegene Fachwissen des anderen zu respektieren. Diese Annahme impliziert einen a-priori-Konsensus hinsichtlich der Systemziele und erscheint folglich problematisch.

Die variable Bildung von Zentren der Kontrolle, Autorität und Kommunikation versetzt das organische System in die Lage, sich bei Störungen seines Gleichgewichts durch Strukturwandel im Sinne der Primärregulation anzupassen. Das mechanistische System muß sich aufgrund der "Allwissenheit" seiner Hierarchiespitze auf Sekundärregulation beschränken. Eine Variation seines Wirkungszusammenhanges erfolgt nur "auf Anordnung von oben", nicht aus der Einsicht in die Notwendigkeit heraus, die andere Elemente des Systems aufgrund ihres Expertenwissens gewonnen haben.

Gehen aus den Verhandlungen im "political system" also

1) Vgl. Kapitel 4, II, 32 dieser Arbeit

2) Burns, T./Stalker, G. M., a. a. O., S. 346

die Regelungen hervor, die den organischen Systemtyp kennzeichnen, so delegiert das politische Subsystem damit faktisch Entscheidungskompetenz an das "working system". Der Entscheidungsprozeß reduziert sich auf einen intrapersonalen Vorgang bei dem "Zentrum", das aufgrund seines Fachwissens von allen anderen Elementen als legitimiert anerkannt wird.

Ein konfliktträchtiger Prozeß im politischen System setzt also ein mechanistisch gestaltetes "working system" voraus. Die Aussagen, die Burns zu diesen Verhandlungsprozessen macht, werden dadurch in ihrem Erklärungswert stark relativiert, da der mechanistische Systemtyp als nur für stabile Umweltbedingungen geeignet gilt.

Die Systemdifferenzierung als Verfahren zur Erfassung der organisationalen Prozesse wird im Modell von Katz/Kahn weitergeführt.

3. Das Modell von Katz/Kahn

Katz/Kahn entwickeln ihren Modellansatz unter direktem Bezug auf die Arbeiten von Bertalanffys. "Our theoretical model for the understanding of organizations is that of an energetic input-output system in which the energetic return from the output reactivates the system. Social organizations are flagrantly open systems in that the input of energies and the conversion of output into further energetic input consist of transactions between the organization and its environment. All social systems, including organizations, consist of patterned activities of a number of individuals. Moreover, these patterned activities are complementary or interdependent with respect to some common output or outcome; they are repeated, relatively

enduring, and bounded in space and time. If the activity pattern occurs only once or at unpredictable intervals, we could not speak of an organization."¹⁾

In Anlehnung an Parsons²⁾ werden innerhalb der sozialen Organisation Unternehmung fünf funktionale Basis-Subsysteme unterschieden:³⁾

- (1) Das "production or technical system" umfaßt die energetische und informationelle Transformation des Inputs.
- (2) Zur Kategorie der "supportive systems" gehören das Beschaffungs- und das Absatzsystem als Bindeglieder zwischen "production system" und Umwelt sowie das "institutional system", das die Beziehungen zur sozialen Umwelt so zu gestalten hat, daß Legitimierung und Unterstützung gesichert sind.
- (3) Die "maintenance subsystems" umfassen alle Verhaltensweisen der Rekrutierung, Sozialisierung, Belohnung und Bestrafung, die das rollenkonforme Verhalten der Mitglieder gewährleisten sollen. Die Erhaltungssysteme erfüllen ihre 'Beschaffungsfunktion' im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie durch Beeinflussung der Entscheidung zur produktiven Beitragsleistung.
- (4) Den "adaptive subsystems" kommt die Aufgabe zu, die drei genannten Subsysteme durch Produktforschung, Marktforschung, langfristige Planung sowie durch Forschung und Entwicklung gegenüber wechselnden Umweltbedingungen abzusichern und so zum Überleben der Organisation beizutragen. Die Anpassungssysteme begründen damit die Multistabilität des Systems.

1) Vgl. hierzu und zum folgenden Katz, D./Kahn, R. L., The Social Psychology of Organizations, New York 1967, hier S. 16 f

2) Vgl. Parsons, T., The Social System, a. a. O.; ders., Structure and Process in Modern Societies, New York 1960

3) Vgl. Katz, D./Kahn, R. L., a. a. O., S. 39 ff

- (5) Die "managerial subsystems" befassen sich mit der Kontrolle, Koordination und Steuerung der übrigen Subsysteme. Die "regulatory mechanisms", die sich auf die Auswertung von Informationen stützen, sind dabei mit den Maßnahmen der Sekundärregulation bei Bertalanffy identisch.

Diese Regulationsmechanismen werden von der Autoritätsstruktur überlagert.

"The authority structure essentially describes the way in which the managerial system is organized with respect to the sources of decision making and its implementation. ... The essence of authority structure is the acceptance of directives as legitimate, i. e., either the acquiescence or approval by people as rules of the game." 1)

Diese Definition basiert auf der Vorstellung, daß in einer demokratischen Organisation das "legislative system" der Mitglieder ein "executive system" installiert, das die Politik entwickelt und administrative Entscheidungen trifft. Diese Begrenzung der Analyse auf die legitimierte, d. h. formale, Macht unter Vernachlässigung anderer Machtbasen begrenzt die Aussagefähigkeit des Modells bei Anwendung auf die Unternehmung. Auch die Bindung der Möglichkeit zur Teilnahme an den legislativen Prozessen an die Mitgliedschaft in der formalen Organisation erscheint problematisch.

Es bleibt festzuhalten, das Katz/Kahn mit der Abgrenzung eines Anpassungssystems die Umweltorientierung des offenen Systems Unternehmung stärker betonen, als dies beim Tavistock-Modell oder beim Ansatz von Burns der Fall ist. Die Spezialisierung dieses Subsystems auf die Abwehr von Störungen begründet die Multistabilität des Gesamtsystems.

1) Ebd., S. 44

Die Elementmenge des Systems Unternehmung ist mit den Mitgliedern der formalen Organisation, den Elementen des "legislative system", identisch. Katz/Kahn greifen also wie Burns nicht den erweiterten Organisationsbegriff der Anreiz-Beitrags- und Koalitionstheorie auf.

Der politische Prozeß der Zielbildung läßt sich eindeutig weder dem "legislative system" noch dem Management- oder dem Anpassungssystem zuordnen. Er berührt vielmehr alle drei Systeme. Auch diesymmetrische Machtverteilung im "legislative system" läßt seine Gleichsetzung mit dem politischen System unzulässig erscheinen.

Auch das Modell von Katz/Kahn erweist sich damit als nicht aussagefähig genug, um die Erklärung des politischen Prozesses zu ermöglichen. Das im folgenden Abschnitt skizzierte Bezugsmodell der Arbeit differenziert deshalb das Systemmodell der Unternehmung weiter und beinhaltet das politische System explizit als Subsystem.

IV. Das relevante Bezugsmodell für den weiteren Gang der Untersuchung

Die Analyse der verschiedenen organisationalen Unternehmungsmodelle hat deutlich gemacht, daß jedes von ihnen einen Beitrag zu Verständnis und Erklärung der Unternehmung und damit auch ihres politischen Systems und seiner Grenzen zu leisten vermag. Keines ist jedoch ohne Modifikationen zur Übernahme als problemorientiertes Modell geeignet.

Für die vertiefende Analyse des politischen Subsystems der Unternehmung bieten das Koalitionsmodell (mit seiner Kennzeichnung der Unternehmung selbst als politisches System) und das Modell von Katz/Kahn (mit seiner Andeutung eines die anderen funktionalen Subsysteme überlagernden politischen Subsystems) die meisten Ansatzpunkte.

Das Koalitionskonzept ist für die Unternehmung als offenes System von besonderer Relevanz, da es nicht nur als Modell der organisationalen Willensbildung, sondern auch als Strategie zur Reduktion von Umweltkomplexität interpretiert werden kann. Der stärker systemtheoretisch orientierte Ansatz von Katz/Kahn weist auf die Möglichkeit hin, den politischen Prozeß ebenso wie adaptives Verhalten einem besonderen funktionalen Subsystem der Unternehmung zuzuordnen.

Dem Anliegen dieser Arbeit, in einem systemtheoretischen Ansatz die Grenzen des politischen Systems des komplexen, offenen soziotechnischen Systems Unternehmung zu bestimmen, scheint ein problemorientiertes Bezugsmodell dienlich, das diese Aussagen integriert. Die Stellung des politischen Systems in Wirkungszusammenhang der Unternehmung wird durch eine weitere Möglichkeit der Bildung funktionaler Subsysteme beleuchtet, die sich am Informations- und Entscheidungssystem der Unternehmung orientiert. Kast/Rosenzweig unterscheiden:

- (1) "Ein Subsystem mit der Aufgabe, Veränderungen innerhalb des Systems festzustellen und laufenden Kontakt mit der Umwelt aufrechtzuerhalten.
- (2) Ein Informationssystem mit der Aufgabe, Informationen zu verarbeiten, wie etwa das Rechnungswesen oder andere datenverarbeitende Systeme.
- (3) Ein Entscheidungssystem mit der Aufgabe, Entscheidungen zu treffen, Informationen zu empfangen und Planungsdaten auszusenden.
- (4) Ein Durchführungssystem, das mit Informationen, Energien und Werkstoffen arbeitet, um gewisse Aufgaben

erfüllen zu können.

- (5) Ein Kontrollsystem, das dafür sorgt, daß die Durchführung mit der Planung übereinstimmt. Dies schließt natürlich eine Rückkopplungskontrolle ein.
- (6) Ein informationsspeicherndes Subsystem in Form von Aufzeichnungen, Handbüchern, Berichten, Computerprogrammen und Speicherungen des menschlichen Gedächtnisses." 1)

Das im folgenden Kapitel analysierte politische System ist jedoch weder mit dem Entscheidungssystem bei Kast/Rosenzweig noch mit dem Managementsystem bei Katz/Kahn identisch. Es faßt vielmehr Aspekte des Management- und des Anpassungssystems (Katz/Kahn) bzw. der Subsysteme (1) und (3) (Kast/Rosenzweig) zusammen, da sein Output nur aus politischen Entscheidungen besteht und es gleichzeitig eine strategische Funktion im Sinne des Koalitions-konzeptes zu erfüllen hat. Das politische System wird also zum einen als funktionales Subsystem interpretiert, zum anderen ist es auch als strukturelles Subsystem aufzufassen, da es eine noch zu bestimmende abgegrenzte Elementmenge aufweist. Die Analyse dieser Elementmenge und des die Träger der politischen Entscheidungen verbindenden Beziehungsnetzes ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

1) Kast, F. E./Rosenzweig, J. F., a. a. O., S. 106; vgl. auch Miller, J. G. Living Systems: Structure and Process, Behavioral Science (10) 1965, S. 337 ff, hier S. 338

4. Kapitel: Die unternehmensexternen Willenszentren als Elemente im politischen Subsystem der Unternehmung

Nachdem das problemorientierte Bezugsmodell der Unternehmung skizziert ist, konzentriert sich die Untersuchung im Folgenden auf das politische Subsystem der Organisation, um differenziertere Aussagen über seine Elementmenge und damit über seine Grenzen möglich zu machen.

Zunächst werden politisches System und politischer Prozeß kurz in ihren Grundzügen beschrieben, um anschließend ausführlicher auf Input, Output und besonders den internen Wirkungszusammenhang des politischen Systems einzugehen. Im Zuge der Systemanalyse wird deutlich, daß der Verlauf des politischen Prozesses und damit auch der Output des politischen Systems nachhaltig von den Machtbeziehungen zwischen den beteiligten Willenszentren bestimmt werden. Die Macht als Potential zur Beeinflussung anderer Entscheidungsträger erscheint deshalb als Kriterium für die Unterscheidung zwischen den Mitgliedern (Elementen) des Systems und den übrigen Organisationsteilnehmern geeignet.

Die Machtbeziehungen zwischen den potentiellen Koalitionspartnern sind deshalb Gegenstand einer vertiefenden Betrachtung, in deren Verlauf der Zusammenhang zwischen den Machtpositionen der unternehmensexternen Elemente und ihrer Einbeziehung in organisationale Prozesse herausgearbeitet wird. Das Aufzeigen ergänzender Merkmale der Machtbeziehungen dient ebenfalls der Erklärung der Machtstruktur des politischen Systems.

- I. Das politische System als funktionales, prozeß-orientiertes und strukturelles Subsystem der Unternehmung
- 1. Politisches System und politischer Prozeß
- 11. Zum Begriff des politischen Systems

Als politisches System wird im Rahmen dieser Arbeit das Entscheidungssystem der Unternehmung bezeichnet, in dem eine Menge von noch näher zu bestimmenden Elementen (Entscheidungssträger) durch Teilnahme an einer bestimmten Klasse von Entscheidungsprozessen, den Zielentscheidungsprozessen, in einem besonderen Beziehungsnetz verknüpft ist. Das System hat die Aufgabe, die Ziele der Organisation festzulegen und durch Strategien und Budgets den Rahmen für Realisierung und Kontrolle abzustecken. Die zu treffenden Entscheidungen sind als "in hohem Maße schlecht strukturiert"¹⁾ zu bezeichnen.

"Die ... allgemeinen Eigenschaften unternehmerischer Entscheidungen resultieren aus der Fragwürdigkeit vieler Entscheidungsgrundlagen, aus der Verzweithet der Ereignis- und Entscheidungszusammenhänge und aus dem Nebeneinander von unternehmerischen Chancen und Risiken, für die sich kein Generalnenner finden läßt. Die Unsicherheit über Sachverhalte, die für Entscheidungen relevant sind, zwingt uns dazu, diese zu einem mehr oder weniger großen Teil auf Schätzungen statt auf Fakten zu gründen. Wie die Einzelentscheidungen in verzweigte Ereignis- und Entscheidungszusammenhänge eingebettet sind, läßt sich zumeist nur in unbefriedigender Weise analysieren. Das trägt zur Unsicherheit über Entscheidungsgrundlagen bei und schafft eine Zuordnungsproblematik, die auch die Festlegung von Entscheidungsfolgen behindert." 2)

1) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. III: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971, S.52
2) Vgl. Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, Stuttgart 1966, S. 171f

Die Beschränkung auf die Klasse der politischen Entscheidungen beinhaltet, daß operative (programmierte)¹⁾ und administrative (innovative)²⁾ Entscheidungen anderen Subsystemen des Informations- und Entscheidungssystems der Organisation³⁾ zugeordnet werden.

Im Hinblick auf die Elemente des Systems ist im Sinne der Koalitionstheorie zwischen passiven und aktiven sowie zwischen starken und schwachen zu unterscheiden. Die Aktivität oder Passivität ist abhängig von der Bedeutung, die das Element im Hinblick auf die Wahrung seiner privaten Interessen einer bestimmten Entscheidung beimißt.

"Private Interessen sind nicht mit egoistischen oder materiellen Interessen identisch, sondern umfassen auch alle möglichen anderen Interessen, die ein Individuum haben kann, also etwa religiöse, humanitäre, altruistische, kollektivistische, ideologische. Gemeinsam ist ihren verschiedenen Arten, daß sie von einzelnen oder zusammenschlossenen Privaten vertreten werden." 4)

Die Stärke oder Schwäche eines Elements ist abhängig von der Machtposition, die es im Beziehungszusammenhang des politischen Systems einnimmt.

1) Vgl. March, J.G./Simon, H.A., a.a.O., S. 142ff

2) Vgl. ebd. S. 177ff

3) Vgl. zu dieser Konzeption u.a. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 49ff; Meffert, H., Systemtheorie in betriebswirtschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 185

4) Oettle, K., Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1966, S. 241ff, hier S. 248f

Das politische System ist als offenes System mit seiner inner- und außerorganisatorischen Umwelt in einer Input-Output-Beziehung verbunden.¹⁾

Der Input des Systems besteht im wesentlichen aus den heterogenen Forderungen, die aus den beiden Umweltschichten, also von unternehmensinternen und -externen Willenszentren, an das System gerichtet werden. Dabei darf nicht übersehen werden, daß die Mitglieder (Elemente) des politischen Subsystems nach dem Prinzip der Partialinklusion zugleich Mitglieder (Elemente) eines anderen Subsystems in der Unternehmung oder der externen Umwelt sind und aus dieser Position ihre Forderungen gleichsam von außerhalb zur Verarbeitung an sich selbst stellen können. Die Daten, die im politischen Prozeß zu berücksichtigen sind, gehören als (An)forderungen an den Output ebenfalls zum Input des politischen Systems.

Als zweite Inputgröße gehen Unterstützungen in das politische System ein. Für die Aufrechterhaltung seiner Existenzfähigkeit ist es zunächst notwendig, daß zwischen den Elementen ein Mindestmaß an Übereinstimmung hinsichtlich der Bandbreite der möglichen Ziele (substantive consensus²⁾) und der Verfahrensweisen im politischen Prozeß (procedural consensus²⁾) besteht. Daneben unterstützen die Elemente in Ausübung ihrer Macht eigene und/oder analog dem Koalitionskonzept Gruppenziele, um diese im politischen Prozeß durchzusetzen und in den Output des politischen Systems eingehen zu lassen. Übertragen auf die Daten bedeutet dies, daß ein Datum durch Unterstützung von Rechtsordnung oder öffentlicher Meinung

1) Vgl. hierzu und zum folgenden Easton, D., A System Analysis of Political Life, New York-London-Sydnev 1965; ders., The Political System, New York 1953; ders., An Approach to the Analysis of Political Systems, in: S. Ulmer (Hrsg.), Introductory Readings in Political Behavior, Chicago 1961, S. 136 ff; Burns, T./Stalker, G.M. a.a.O.; Heinen, E., Zielsystem, a.a.O., S. 201 ff; ders., Einführung, a.a.O., S. 97; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 121 ff; Long, N.F., a.a.O., S. 110 ff

2) Vgl. Wiseman, H.V., Political Systems, New York-Washington 1967, S. 122 f

zusätzliches Gewicht erhält und entsprechend im politischen Prozeß berücksichtigt wird.

Den Output des politischen Systems bilden die autorisierten Ziele der Organisation. Zwischen dem Output mit seinen Auswirkungen auf die inner- und außerorganisatorische Umwelt und dem Input, den Forderungen und Unterstützungen aus diesen Bereichen besteht ein Rückkopplungszusammenhang, durch den Inputvariationen hervorgerufen werden können und der das politische System als dynamisches System kennzeichnet.

Die Funktion des politischen Systems beschränkt sich allerdings nicht auf die "Produktion" von autorisierten Zielen, Strategien und Budgets. Es erfüllt zusätzlich eine Stabilisierungsfunktion im Sinne des Koalitions-konzents, da der Zusammenschluß unternehmensinterner und -externer Elemente in einer Koalition Umweltkomplexität zu reduzieren vermag. Das politische Subsystem der Unternehmung läßt sich also in zweifacher Hinsicht als funktionales Subsystem auffassen. Im Zusammenhang des Informations- und Entscheidungssystems der Organisation bildet es ferner ein prozeß-orientiertes Subsystem. Seine Charakterisierung als strukturelles Subsystem der Organisation folgt aus den spezifischen Merkmalen des politischen Prozesses, der in seinen Grundzügen im Folgenden dargestellt werden soll.

12. Zum Begriff des politischen Prozesses

Der interpersonelle Prozeß der Inputtransformation stellt

in der Regel einen Konflikthandhabungsprozeß¹⁾ dar, da die heterogenen Forderungen an das politische System in einer Weise in den Output eingehen, die nicht alle Elemente voll zufriedenstellt.

Nicht zu diesem kollektiven Prozeß gehören die intrapersonalen Prozesse der Individualentscheidung, da deren Ergebnisse als Forderungen zum Input des politischen Systems gehören.²⁾

Der politische Prozeß ist nicht nur als interpersoneller, sondern auch als Gruppenentscheidungsprozeß zu bezeichnen, da - wie noch zu zeigen ist - die Zahl der Elemente begrenzt und im Zeitablauf relativ konstant ist. Die Beschränkung auf eine Klasse von Entscheidungsprozessen entspricht dieser Charakterisierung.

Aus der Funktion des Outputs des politischen Systems ist zu folgern, daß es sich bei den politischen Prozessen ausschließlich um "Meta-Prozesse"³⁾ handelt, die sich auf die Entscheidungsprozesse in der inner- und außerorganisatorischen Umwelt des politischen Systems auswirken.⁴⁾

Für die Inputtransformation unterscheidet Easton drei Möglichkeiten:⁵⁾

-
- 1) Vgl. ausführlich Rüdlingmaier, J., Zielkonflikte, a.a.O., S. 127 ff
 - 2) Vgl. dazu das Phasenschema des politischen Prozesses bei Cahill, P.S./Goldstein, M.N., Notes on a Theory of Political Actualization; A Paradigm of the Political Process, in: W.J.Gore/J.W.Dyson, The Making of Decisions, Glencoe 1964, S. 359ff
 - 3) Vgl. zur Unterscheidung Metaprozesse/Objektprozesse Kirsch, W. Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 50
 - 4) Vgl. zu dieser Unterscheidung Easton, D., A Systems Analysis of Political Life, a.a.O., S. 21
 - 5) Vgl. ebd. S. 74

- (1) Die Forderung geht mangels ausreichender Unterstützung unter.
- (2) Die Forderung wird ohne Diskussion akzeptiert und unverändert in das Zielsystem übernommen, selbst wenn sie mit anderen Forderungen oder Entscheidungen in Konflikt steht.
- (3) Mehrere Forderungen werden auf eine geringere Zahl von Forderungen reduziert, wobei einzelne Forderungen modifiziert werden oder auch ganz untergehen. Die Reduktion erfolgt im Zuge eines interpersonellen Prozesses zwischen den Elementen des politischen Systems.
- (4) Die heterogenen Forderungen sind Ausgangspunkt eines Konfliktlösungsprozesses, in dessen Verlauf ein Kompromiß herbeigeführt wird, dessen konkrete Ausgestaltung von der Machtstruktur des politischen Systems determiniert wird.
- (5) Die Forderung wird in einer Kombination der genannten vier Möglichkeiten transformiert.

Die Machtverteilung zwischen den Elementen des politischen Systems bestimmt, wessen Forderungen untergehen, modifiziert werden oder unverändert in das Zielsystem eingehen.

Die in der Realität bedeutsamen Transformationstypen 3 und 4 entsprechen einem Entscheidungsprozeß, den Thompson/Tuden als "inspiration" ¹⁾ bezeichnen. Er ist dadurch charakterisiert, daß die Forderungen divergieren und das faktische Wissen über Ursache-Wirkungszusammenhänge nicht bei allen Elementen gleich ausgeprägt ist.

March/Simon differenzieren stärker und gelangen zu vier Arten der Konfliktlösung:²⁾

- problem solving ("in a problem solving it is assumed that objectives are shared and that the decision problem is to identify a solution that satisfies the shared criteria.")

1) Vgl. Thompson, J.G./Tuden, A., *Strategies, Structures, and Processes of Organizational Decisions*, in: H.J. Leavitt/L.R. Pondy (Hrsg.), *Readings in Managerial Psychology*, Chicago-London 1964 S. 496 ff

2) March, J.G./Simon, H.A., a.a.O., S. 129

- persuasion ("In the case of persuasion, it is assumed, that individual goals may differ within the organization but that goals need not to be taken as fixed.")
- bargaining ("Where bargaining is used, disagreement over goals is taken as fixed, and agreement without persuasion is sought.")
- politics ("... a process in which the basic situation is the same as in bargaining ... but the arena is not taken as fixed by the participants.")

Walton greift diese Unterscheidung auf und trennt analog zwischen integrativen und distributiven Entscheidungsprozessen.¹⁾ Auf das von ihm entwickelte System von Hypothesen wird bei der Betrachtung der intervenierenden Variablen des politischen Systems näher eingegangen. Zunächst sollen jedoch Input- und Outputvariable differenzierter dargestellt werden.

2. Die konstituierenden Variablen des politischen Systems

Nachdem das politische System unter Rückgriff auf Erkenntnisse der Politischen Wissenschaften in seinen Grundzügen skizziert wurde, ist nun näher auf seine Hauptmerkmale einzugehen, um Aufschluß über die Beschaffenheit des Wirkungszusammenhanges und die einbezogenen Elemente zu gewinnen.

1) Vgl. Walton, R.E., The Theory of Conflict in Lateral Organizational Relationships, in: J.R. Lawrence (Hrsg.), Operational Research and Social Science, a.a.O., S. 409ff, hier S. 426

21. Die Inputvariablen

Die Forderungen wurden bereits oben als wichtigste Inputkategorie hervorgehoben. Sie können zur Unterscheidung von den Individualzielen als individuelle Ziele für die Organisation bezeichnet werden.¹⁾

"In diesem Falle stellt er (der Organisationsteilnehmer, Anm.d.Verf.) Forderungen hinsichtlich einzelner politischer Maßnahmen, z.B. hinsichtlich der Formulierung von Strategien und Zielen der Organisation oder hinsichtlich der Besetzung von Führungsstellen. Dies impliziert in der Regel, daß der Organisationsteilnehmer Ziele für die Organisation formuliert. Individuelle Ziele für die Organisation sind somit Forderungen an das politische System. Als solche sind sie von den Individualzielen zu unterscheiden... Die Individualziele stellen ... jene Werte dar, die das Individuum als Teilnehmer am politischen Prozeß seinen Entscheidungen darüber als Entscheidungsprämisse zugrunde legt, welche Ziele es für die Organisation fordern soll." 2)

Der Organisationsteilnehmer verhält sich damit nicht als Anpasser im Sinne der Anreiz-Beitrags-Theorie, der den Output des politischen Systems als Bestandteil seiner Rolle ansieht und akzeptiert. Er versucht vielmehr als "Politiker" im Sinne der Koalitionstheorie aktiv Einfluß auf die Zielbildung und damit auf die Festlegung der imperativischen Entscheidungsprämissen zu nehmen.

Die Berücksichtigung der in der Realität bedeutsamen Gruppenziele, der Ziele von Subkoalitionen, erfolgt

-
- 1) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 129 ff; Thompson, J.D., Organizations in Action, New York St. Louis-San-Francisco-Toronto-London-Sydney 1967
2) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S.131f

analog; die Formulierung von Gruppenzielen für die Organisation bildet nur eine Zwischenstufe bei der Konkretisierung der Forderungen. Die Forderungen werden von einem sehr großen Kreis von Individuen und Gruppen (Organisationsteilnehmern), der über den Rahmen der formalen Organisation hinausgeht, an das politische System herangetragen.¹⁾

Die Unterstützungen, die zweite wichtige Inputkategorie, werden von den gleichen inner- und außerorganisatorischen Umweltschichten erbracht. Ihre Bedeutung resultiert daraus, daß sie die Machtstruktur und somit Verlauf und Ergebnis des politischen Prozesses beeinflussen. Die Unterstützung kann sich dabei auf eine bestimmte Forderung, eine am politischen Prozeß beteiligte Gruppe, aber auch allgemein auf den Output des Systems beziehen.

"Eine Person oder Gruppe unterstützt ein Objekt, wenn sie bereit ist, ihre eigene Macht für dieses Objekt einzusetzen bzw. einsetzt."

In der Unterstützung des Outputs dokumentiert sich die Notwendigkeit von Unterstützungen für das Überleben des politischen Systems und letztlich auch der Unternehmung. Nur wenn der politische Prozeß autorisierte Ziele, Strategien und Budgets hervorbringt und diese auch als Entscheidungsprämissen durchgesetzt werden können, ist das offene System Unternehmung in der Lage, seinen dynamischen Wirkungszusammenhang mittels Regulation aufrechtzuerhalten.

1) Vgl. Thompson, J.D., a.a.O., S. 127

2) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 123f

Bezieht sich die Unterstützung auf eine spezielle Forderung, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, daß diese in den autorisierten Output eingeht. Durch Koalieren werden in diesem Sinne Unterstützungen "gebündelt", um das Koalitionsziel durchzusetzen.

22. Die Outputvariablen

Als Output des politischen Systems wurden bisher allgemein die autorisierten Ziele, Strategien und Budgets der Organisation als imperativische Entscheidungsprämissen für die Organisation bezeichnet.

"Unter Autorisierung soll hier jener Prozeß oder Ritus verstanden werden, der auf Grund der Verfassung der Organisation oder der für die Organisation geltenden kulturellen Normen erfüllt sein muß, damit das Ergebnis einer Entscheidung für die Organisation oder für einzelne Teile der Organisation - aber auch gegenüber externen Organisationsteilnehmern - als verbindlich anzusehen ist." 1)

Das Zielsystem der Unternehmung²⁾ setzt sich aus einer Menge von Zielen zusammen, die mit Hilfe der Dimensionen 'Inhalt' 'angestrebtes Ausmaß' und 'zeitlicher Bezug' erläutert und nach Beziehungstypen oder in Teilmengen geordnet werden können.³⁾ Die Beschreibung des Zielsystems stößt auf vielfältige Schwierigkeiten hinsichtlich der Abgrenzung und der Beziehungen.⁴⁾ Notwendige Elemente im Zielsystem des offenen Systems Unternehmung sind jedoch die 'Erhaltungsziele',⁵⁾ die auf die Sicherung des Überlebens gerichtet sind.

1) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O. S. 54

2) Vgl. ausführlich Heinen, E., Zielsystem, a.a.O.; Bidlinmaier, J., Zielkonflikte, a.a.O.; Gäfgen, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidungen, Tübingen 1968, und die dort angegebene Literatur

3) Vgl. Heinen, E., Zielsystem, a.a.O., S. 59 ff

4) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 141ff und die dort angegebene Literatur

5) Vgl. Heinen, E., Zielsystem, a.a.O., S. 70 ff

Die verschiedenen Transformationstypen machen deutlich, daß das Zielsystem in der Regel nicht konfliktfrei ist. Auf diese spezielle Problematik kann im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht ausführlicher eingegangen werden.

Es bleibt aber festzuhalten, daß im Rahmen dieser Arbeit ein relativ umfassender Zielbegriff verwendet wird, der alle imperativischen Entscheidungsprämissen einschließt. Als Ziele werden deshalb nicht nur zukünftige Zustände, sondern auch Prozeßbeschreibungen (Strategien) und Begrenzungsrahmen (Budgets) angesehen, so daß auch Mittelentscheidungen zum Output des politischen Systems gehören können.

"Die dann (im Anschluß an die Mittelentscheidungen, Anm. d. Verf.) möglicherweise vereinbarten Ziele der Organisation haben die Aufgabe, das Ergebnis des Mittelentscheidungsprozesses gegenüber Außenstehenden zu erklären und zu rechtfertigen, sowie sicherzustellen, daß die nachfolgenden Detail- und Vollzugsentscheidungen des operativen Systems im Sinne des Verhandlungsergebnisses getroffen werden." 1)

Das politische System "produziert" z.B. Mittelentscheidungen, wenn durch Strukturwandel eine Anpassung an veränderte Umwelthedingungen vorgenommen werden soll.

Die autorisierten Ziele lassen sich als offene Beschränkungen für die innovativen Entscheidungen interpretieren. Der Entscheidungsträger im administrativen System schließt sie, "indem er in seiner Problemsituation die vagen Zielformulierungen der Organisation durch operationale Definitionsmerkmale ersetzt und die fehlenden Komponenten der Zielformulierung ergänzt" 2)

Je besser der Output des politischen Systems die heterogenen Inputforderungen integriert und je weniger Auslegungen die gefundene Kompromißformel zuläßt, um so mehr

1) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 156

2) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 158

werden die Ziele zu geschlossenen Beschränkungen für das administrative System und um so geringer ist die Wahrscheinlichkeit, daß bei der Realisierung Individualziele nachträglich das autorisierte Zielsystem beeinflussen.

23. Die intervenierenden Variablen

Das politische System ist wie alle offenen materiellen Systeme durch die Merkmale 'Organisation', 'Zustand', 'dynamischer Wirkungszusammenhang' und das Unterscheidungskriterium 'Elementmenge' charakterisiert. Bevor der Versuch gemacht werden kann, seine Elementmenge abzugrenzen, erscheint es notwendig, ausführlicher auf die intervenierenden Variablen¹⁾ des politischen Systems einzugehen, die seinen internen Wirkungszusammenhang, den politischen Prozeß, bestimmen.

Walton unterscheidet beim Entscheidungsprozeß die beiden Ausprägungen "bargaining" und "problem-solving".

"..., the problem-solving process is explanatory and problemcentered; the bargaining process is defensive and issue-centered. The problem-solving process is a form of collaboration, the bargaining process is a form of conflict." 2)

Ergänzt wird diese am Konfliktgrad orientierte Unterscheidung durch eine Klasse von Variablen, die strukturelle Merkmale kennzeichnet:³⁾

- (1) "The structure can be more or less intensive; that is, it can involve more or less frequent interactions between the representatives of the two units.
- (2) The coordinative decision structure can be more or less extensive; that is, it can involve a greater or smaller number of interacting persons from the two units.

1) Vgl. zum Begriff der intervenierenden Variablen Flechtner, H.J., a.a.O. S. 207

2) Walton, R.E., a.a.O., S. 414

3) Ebd. S. 414f

- (3) It can be more or less jurisdictional regarding the inter-unit relations; that is, it can place a greater or smaller number of proscriptions on the behaviour of its participants and other members of the unit.
- (4) The co-ordinative decision structure can be more or less flexible in its manifest form or organization; that is, it can allow for more or less change in practices, procedures, and organization.
- (5) The co-ordinative decision structure can be more or less self-contained; relying to a greater or lesser extent on the influence from sources outside the inter-unit relation."

Als dritte Variable werden die sozio-emotionalen Beziehungen (attitudinal dimensions, affective nature of the relationship) angeführt.

"The relationship can involve feelings of greater or lesser friendliness towards members of the other unit; cohesiveness or feelings of identity (versus differentiation) with the other unit or its members; respect for members of the other group; trust towards members of the other unit." 1)

Die Variablen sind durch dynamische Beziehungen miteinander verknüpft, für die Walton aufgrund empirischer Studien die folgenden Hypothesen aufstellt. 2)

a) Einfluß des Prozeßtyps auf die Strukturvariablen:

- "a decision structure for bargaining will provide for fewer interactions than a structure for problem-solving
- a bargaining process will tend to involve less extensive contact between the units
- a unit involved in a bargaining process will attempt to limit the contacts which can be initiated by members of the other unit
- bargaining will lead to the development of a structure in which outside authorities play a larger role
- the competitive rules which are developed to handle mutual problems in a bargaining as contrasted with a problem-solving decision process will tend to be more formal, more strictly applied, and less frequently changed

1) Walton, R.E., a.a.O. S. 415

2) Ebd. S. 417 ff

- where the decision process is of the bargaining type, there will tend to be less experimentation in decision practices, procedures and organization

b) Einfluß des Prozeßtyps auf die Einstellungen:

- the conflictful decision process, bargaining, leads to negative affect; and the co-operative problem-solving leads to positive affect

c) Einfluß der Strukturvariablen auf die Einstellungen:

- frequent interaction leads to positive sentiments
- a structure which requires more extensive contacts between the units will tend indirectly to create positive attitudes
- a high degree of freedom in initiating contact tends to result in more favourable attitudes
- more flexibility in the decision rules leads to more favourable attitudes between the units
- more flexibility and experimentation in the organizational procedures and practices affect joint decision making results in favourable attitudes
- a decision structure which involves less frequent use of requests by one or the other unit for the intervention of persons outside the two-unit system will lead to more favourable attitudes between the two units."

Neben diesen dominanten Einflußbeziehungen besteht für jedes Paar von Ausprägungen eine Beziehung, deren Auswirkung sich aus der jeweiligen Umkehrung der Hypothese ergibt.

Aus den verschiedenen Ausprägungen der Variablen und ihren Korrelationen entwickelt Walton das Modell des distributiven und des des integrativen Prozesses: ¹⁾

"A distributive relationship has the following components:

- (1) A bargaining form of decision making where information is carefully rationed and deliberately distorted.
- (2) A structure of interaction which is rigid, formal and circumscribed.
- (3) Negative attitudes towards the other unit.

The opposite, a collaborative form of lateral relationship, is an integrative relationship which we postulate to have the following components:

- (1) A problem-solving form of joint decision making in which accurate information is freely exchanged.
- (2) A flexible, informal, and open pattern of inter-unit interaction
- (3) Positive sentiments between the two units.

1) Walton, R.E., a.a.O., S. 425f

Die beiden Modelle sind nicht als alternative Möglichkeiten, sondern als Endpunkte des Spektrums möglicher Ausprägungen des Entscheidungsprozesses zu interpretieren.

Waltons Hypothesen basieren auf der Analyse ausschließlich horizontaler, zweiseitiger Beziehungen. Wird zusätzlich die asymmetrische Machtstruktur des politischen Systems berücksichtigt, so vermögen sie jedoch auch zur Erklärung des politischen Systems beizutragen.

Im politischen System sind Entscheidungsträger miteinander verbunden, die in wechselseitiger Abhängigkeit stehen¹⁾ und sich gegenseitig zu beeinflussen versuchen.²⁾ Die einzelnen Phasen des politischen Prozesses können mehr zum integrativen oder mehr zum distributiven Typ neigen. Sowird die Bildung faktischer Koalitionen in der Regel aus integrativen Entscheidungsprozessen hervorgehen.

Die konkrete Ausprägung des politischen Prozesses wird zunächst von der Verfassung und Kultur des Systems bestimmt. Die Kultur einer Organisation ist die Gesamtheit der Werte, Normen, Gefühle, Einstellungen, Grundsätze etc., die im wesentlichen von allen Mitgliedern geteilt wird.³⁾ Die in der Regel in Statuten, Satzungen u.ä. schriftlich fixierten Normen der Verfassung der Organisation⁴⁾ sind

-
- 1) Vgl. Lindblom, C.E., The Intelligence of Democracy, New York-London 1965, S. 21f, March, J.G./Simon, H.A., a.a.O., S. 121
 - 2) Vgl. Lindblom, C.E., a.a.O., S. 54ff
 - 3) Vgl. Kroeber, A.L./Kluckhohn, C., Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, in: J. Gould/W.L. Kolb (Hrsg.), A Dictionary of Social Sciences, Toronto 1964, S. 165ff
 - 4) Vgl. Eells, R./Walton, C., Conceptual Foundations of Business, Homewood, Ill., 1961, S. 364ff

wieder von der politischen Kultur der Gesellschaft, dem Obersystem der Organisation, abhängig und deshalb nur langfristig zu verändern. Ihre Bedeutung für den politischen Prozeß ist darin zu sehen, daß sie zum einen Schlichtungsregeln beinhalten,¹⁾ zum anderen die Kerngruppe bestimmen.

Die Kerngruppe ist durch die Unternehmensverfassung zur Autorisierung des Outputs des politischen Systems legitimiert. Durch Koalition mit der Kerngruppe kann auch eine Satellitengruppe, etwa ein unternehmensexternes Willenszentrum, auf die Autorisierung Einfluß nehmen.²⁾ Ein Blick auf die von Walton erarbeiteten Strukturvariablen legt jedoch die Vermutung nahe, daß diese zunächst dominant erscheinende Position der originären Kerngruppe im politischen Prozeß faktisch nicht immer gegeben ist. Die Kerngruppe kann zum "Sprachrohr" degenerieren, das die von einer mächtigen Gruppe durchgesetzten Forderungen als Ziele der Organisation autorisiert, indem sie diese mit den von der Verfassung vorgeschriebenen Attributen verbrämt.³⁾ Es ist also zu untersuchen, inwieweit die formale Stellung der Kerngruppe unter der Einwirkung von Gruppenpressionen im politischen Prozeß relativiert wird.

Die Prüfung der von Walton über den Zusammenhang zwischen den Variablen des politischen Prozesses formulierten Hypothesen läßt die Annahme plausibel erscheinen, daß die politischen Prozesse als Verhandlungs-

1) Vgl. ausführlich Wurst, S., Das Entscheidungskollegium. Ein Beitrag zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung in der Unternehmung, Diss., München 1967, S.173ff

2) Vgl. Kapitel 3, Abschnitt II, 2 dieser Arbeit

3) Kirsch bezeichnet dies als Finalentscheidung; vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 55

prozesse im Sinne der Koalitionstheorie tendenziell distributiver Natur sind, da sie durch Drohungen, Versprechungen und Ausgleichszahlungen gekennzeichnet sind. Dieser Prozesstyp weist u.a. relativ seltene Interaktionen und negative Einstellungen zwischen den Beteiligten auf. Diese Merkmale sind - zumal wenn Macht ausgeübt wird - geeignet, zu einer Verhärtung der Fronten zwischen den Elementen beizutragen, so daß die Verhandlungsprozesse sich zu einer Form der Konfliktlösung entwickeln, wie sie March/Simon als "politics" umschrieben haben und in der hinsichtlich der "Spielregeln" keine Übereinstimmung besteht. Mangelnde Kooperationsbereitschaft, wechselseitiges Mißtrauen und negative Einstellungen zwischen den Elementen können dazu führen, daß das politische System nicht mehr autorisierte Entscheidungen zu "produzieren" vermag oder sein Output ohne Unterstützung bleibt. In diesem Fall ist das Überleben des offenen Systems Unternehmung in Frage gestellt, da der Wirkungszusammenhang mangels Regulation der Aktivitäten zu zerfallen droht.

Die distributiven Prozesse der Konfliktlösung sind durch Beeinflussungsmaßnahmen und Machtausübung gekennzeichnet. Diese Faktoren determinieren, welchen Verlauf der politische Prozeß nimmt und welches Ergebnis er hervorbringt. Die Macht der beteiligten Entscheidungsträger ist ausschlaggebend, ob und in welchem Maße Ausgleichszahlungen geleistet werden müssen, ob eine Koalitionsbildung für die Durchsetzung von Forderungen überhaupt notwendig ist und wie eventuelle Koalitionsvereinbarungen lauten.

Aus diesem Grunde erscheint es sinnvoll, den Elementcharakter eines Entscheidungsträgers im politischen System in Abhängigkeit von seiner Machtposition im politischen Prozeß zu beurteilen. Die beiden folgenden Definitionen sollen durch die anschließende Analyse der Machtbeziehungen zwischen unternehmensinternen und -externen

Elementen des politischen Systems konkretisiert werden:

- Teilnehmer des politischen Systems sind alle Entscheidungsträger innerhalb und außerhalb des formalen Rollengefüges der Organisation, deren Forderungen und Unterstützungen als Input in das politische System eingehen.
- Mitglied und damit Element des politischen Systems sind die Teilnehmer, die aktiv auf Verlauf und Ergebnis eines politischen Prozesses Einfluß nehmen. Der Elementcharakter ist von der Existenz einer formalen Rolle innerhalb der Organisation unabhängig.

Diese Definitionen stehen im Gegensatz zu der von Kirsch vorgenommenen Trennung, der zusätzlich "Träger des politischen Systems" unterscheidet,¹⁾ die das Recht haben, die Kernorgane zu besetzen. Die Unterscheidung orientiert sich an der formalen Mitgliedsrolle in der Organisation und vernachlässigt damit die informalen Machtbeziehungen als intervenierende Variable des politischen Systems. Mitglieder sind nur die Kernorgane sowie Personen und Gruppen, die für die Kernorgane Stabsfunktionen erfüllen. Die Komplexität des Wirkungszusammenhanges im politischen System erscheint mit dieser engen Definition nicht ausreichend berücksichtigt, da die Machtstruktur des Systems auf die von der Unternehmensverfassung legitimierte Autoritätsstruktur des institutionalisierten, formalen Systems "Kerngruppe" reduziert wird. Externe Willenszentren können danach nur dann aktiv auf Verlauf und Ergebnis des politischen Prozesses Einfluß nehmen, wenn sie als Mitglieder einer formalen Kerngruppe über legitimierte

1) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S.123,126

Autorität verfügen. Eine Identifizierung des politischen Systems als materielles System über die Elementmenge wird erschwert, da außer den Mitgliedern auch Teile der Satelliten und der "Träger" Elementcharakter im Sinne der Allgemeinen Systemtheorie besitzen. So kann eine Bank als Element aktiv Einfluß auf Verlauf und Ergebnis eines Investitionsentscheidungsprozesses nehmen, aber auch als "Träger", z.B. über das Depotstimmrecht, an der Besetzung des Kernorgans Aufsichtsrat mitwirken. Eine Synonyme Verwendung der Begriffe Mitglied und Element bzw. Teilnehmer und Nicht-Element, wie sie in Anbetracht des Unterscheidungskriteriums Elementmenge von einem systemtheoretischen Ansatz zu fordern ist, ist damit auf der Basis der von Kirsch vorgeschlagenen Definitionen nicht möglich.

Kirsch unterscheidet drei Formen der sozialen Beeinflussung, wobei Kommunikation¹⁾ und Sozialisation²⁾ als Lernprozesse intrapersonal orientiert sind und sich über die Individualentscheidung im Input des politischen Systems auswirken. Für den interpersonellen politischen Prozeß kommt der Einflußnahme durch Machtausübung (Manipulation³⁾) die größere Bedeutung zu. Die Machtposition der externen Gruppen im Beziehungsnetz des politischen Systems und ihre dadurch begründete Mitgliedschaft, ihr Elementcharakter, im System sind Gegenstand des folgenden Abschnitts.

1) Vgl. ausführlich Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 162 ff

2) Vgl. ausführlich ebd. S. 174ff

3) Vgl. ausführlich ebd. S. 183ff

II. Die Machtbeziehungen als determinierende Variable für die Elementmenge des politischen Systems

Im Folgenden soll die vorgenommene Unterscheidung der Mitglieder (Elemente) des politischen Systems von den übrigen Organisationsteilnehmern und die damit gleichzeitig erfolgte Definition der Systemgrenzen durch eine nähere Betrachtung der Machtpositionen der unternehmungs-externen Elemente fundiert werden. Es wird versucht, die Machtstruktur des politischen Systems als Derivat der komplexen organisationalen Teilstrukturen zu erklären. Die konkreten Ausprägungen der Strukturvariablen und der Charakter des politischen Prozesses werden damit mittelbar von diesen Teilstrukturen, unmittelbar von der Machtstruktur des politischen Systems determiniert. Die Mitgliedschaft der externen Gruppen ist abhängig von ihrer Integration in diese Beziehungsnetze, durch die ihr Charakter als Element des politischen Systems bestimmt wird. Der Analyse dieser Strukturaspekte soll der Versuch einer begrifflichen Klärung des Machtphänomens vorangestellt werden.

1. Zum Begriff der Macht

Aus den vielfältigen Versuchen, das Machtphänomen durch Begriffe wie Autorität, Einfluß, Herrschaft etc. greifbar zu machen, sollen zunächst einige exemplarisch herausgegriffen werden. Presthus schlägt die folgende Abgrenzung vor:

"Authority can be defined as the capacity to evoke compliance in others on the bases of formal position and of psychological inducements, rewards, or sanctions that may accompany formal position. The capacity to evoke compliance without relying upon formal role or the sanctions of its disposal may be called influence. When formal position is not necessarily involved, but when extensive sanctions are available, we are concerned with power." 1)

1) Presthus, R.V., Authority in Organizations, in: S. Maillick/ E.H. van Ness (Hrsg.) Concepts and Issues in Administrative Behavior, Englewood Cliffs N.J. 1963, S. 122 ff, hier S.123

Cartwright definiert "power" allgemein als "the ability of one person or group to determine the behaviour of another person or group regardless of the basis of the ability."¹⁾ Dahl formuliert ebenso allgemein:

"A has power over B to the extent that he can get B to do something that B would not otherwise do." 2)

"Alle diese Definitionen postulieren einen -freilich unterschiedlich spezifizierte - Ursache-Wirkungszusammenhang zwischen den Verhaltensweisen des Machthabers A und des Machtunterworfenen B. Max Weber verdeutlicht dies in seiner Definition des Machtbegriffs: Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht."³⁾

Die angeführten Definitionen wählen jeweils den Machthaber als Bezugspunkt der Betrachtung. Diese Durchsetzungskonzeption kann durch die sozialpsychologische, intrapersonale Akzeptierungskonzeption der Macht⁴⁾ ergänzt werden.

Eine befriedigende Klärung des Machtphänomens ist damit jedoch noch nicht erreicht. Grund dafür ist vor allem der Umstand, daß die Definitionsbeispiele ein aktives Verhalten des Machthabers in einer konfliktären Situation unterstellen. Diese Einengung verhindert eine Anwendung des Machtbegriffs etwa auf Situationen, in denen der Machtunterworfenen sein Verhalten den Interessen des Machthabers anpaßt, ohne daß dieser selbst aktiv wird. Dieses "Wohlverhalten" ist sicherlich auf die Existenz einer Machtbeziehung

1) Cartwright, D., (Hrsg.) Studies in Social Power, Ann Arbor 1966, S. V

2) Dahl, R.A., The Concept of Power, in: S. Ulmer (Hrsg.) Introductory Readings in Political Behavior, Chicago 1961, S. 34ff, hier S. 344; vgl. auch Luhmann, N., Zweckbegriff und Systemrationalität, a.a.O., S. 142; ders. Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O. S. 123f

3) Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, 1. Halbband, Tübingen 1956, S. 28; vgl. zur Durchsetzungskonzeption der Macht Dietel, B., Zur Koordination kollektiver Entscheidungsprozesse in der Unternehmung, Diss., München 1972, S. 145ff

5) vgl. ausführlich Dietel, B., a.a.O., S. 153 ff

zurückzuführen. Auch bei konfliktfreier, zufälliger Interessenkongruenz kann eine Machtrelation vorliegen, die den Machtunterworfenen in seiner Haltung bestärkt. Das Verursachungsprinzip kommt in diesem Fall zwar nicht unmittelbar zum Tragen, ist aber doch im Sinne eines Unterstützungseffekts wirksam. Ebensowenig ist der Verursacher in jeder Machtrelation gleichsam auf den ersten Blick identifizierbar. So kann sich der Machtunterworfenen, nachdem er aus konfliktären Situationen der Vergangenheit und deren Konsequenzen gelernt hat, im Wiederholungsfall analog den Erwartungen des Machthabers verhalten, ohne daß dies für den außenstehenden Beobachter offenkundig wäre, vielleicht sogar, ohne daß er selbst sich dessen bewußt ist.

Für die Anwendung des Machtbegriffs auf das politische System wird deshalb die folgende allgemeine Definition herangezogen:

Der Entscheidungsträger A hat Macht über den Entscheidungsträger B, wenn er durch aktives oder passives Verhalten bestimmen kann, welche Entscheidungsprämissen dieser B berücksichtigt. A kann B zu für ihn selbst günstigen Entscheidungen veranlassen.

Die Messung der Macht orientiert sich bei den oben angeführten behavioristischen Definitionen des Machtphänomens an der geänderten Verhaltensweise des Entscheidungsträgers B. Hat seine unter dem Eindruck der Macht des A gewählte Verhaltensweise die Wahrscheinlichkeit P_1 , seine "autonome" Verhaltensweise die Wahrscheinlichkeit P_2 , so ist die positive Differenz der beiden Werte der Ausdruck für die Macht des A, die es ihm ermöglicht, sich gegenüber B durchzusetzen.¹⁾ Ergibt sich die Differenz als negativer Wert oder ist sie gleich Null, so ist dies Ausdruck für die Macht des A, den B an einem konfliktären Verhalten zu hindern. Das Messungsverfahren impliziert das Vorhanden-

1) Vgl. Cartwright, D., Influence, Leadership, Control, in: Handbook of Organizations, a.a.O. S.1 ff, hier S 25

sein von nur zwei Verhaltensalternativen sowie die Möglichkeit, daß die beiden Wahrscheinlichkeiten empirisch feststellbar sind und sich ihre Werte zu eins ergänzen; Annahmen, die sicherlich problematisch zu nennen sind, da sie die Existenz einer Machtbeziehung voraussetzen.

Auch der von Lewin vorgeschlagene Quotient "of the maximum force which a can induce on b, and the maximum resistance which b can offer"¹⁾ ist nicht operational. Harsanyi setzt seinen Versuch der Messung der Macht bei diesem Widerstand an. Die Opportunitätskosten, die für den B auf Grund seines Widerstandes entstehen, sind Ausdruck für den Wert des Wohlverhaltens als der nicht gewählten Alternative und damit Ausdruck für die Stärke der Macht des A.²⁾ Dieser Vorschlag scheint am ehesten eine Möglichkeit zu eröffnen, die Macht in realen sozialen Beziehungen zu messen. Die Stärke der Macht ist jedoch nur eine der Bestimmungsfaktoren einer Machtbeziehung. Harsanyi nennt außerdem in Ergänzung der bereits von Dahl herausgestellten Merkmale

- source, domain or base of power
- means or instruments of power
- range or scope of power

die Opportunitätskosten des A als Kosten der Macht.³⁾

1) Lewin, K., Field Theory in Social Science, New York 1951 S. 336

2) Val. Harsanyi, J.C., Measurement of Social Power, Opportunity Costs, and the Theory of Two-Person Bargaining Game in: Behavioral Science, Vol.7 1962, S. 67ff

3) Val. Dahl, R.A., Concepts of Power, Behavioral Science 1957, S.201ff, hier S. 203ff; Harsanyi, J.C., Messung der sozialen Macht, in: M.Shubik (Hrsg.), Spieltheorie und Sozialwissenschaften, Hamburg 1965, S. 190ff

2. Macht und Abhängigkeit

Eine allgemeine Definition des Machtbegriffs und die Unterscheidung von Merkmalen der Machtbeziehung ist nur ein erster Schritt zur Reduktion der Komplexität des Machtphänomens. Der aus der Perspektive des Machthabers bedeutsame Durchsetzungsaspekt ist durch eine Betrachtung der Akzeptierung der Machtausübung durch den Unterworfenen zu ergänzen.

Definition und Merkmale implizieren eine Abhängigkeit des Machtunterworfenen vom Machthaber.¹⁾ Ebenso wie bei der Beurteilung der Machtbasis²⁾ ist der subjektive Eindruck maßgebend, nicht die objektiven Gegebenheiten.

Jones/Gerard unterscheiden zwischen "effect dependence" und "information dependence"³⁾. Erfolgsabhängigkeit liegt vor, wenn die Konsequenzen der Entscheidungen des Machtunterworfenen B vom Verhalten bzw. den Entscheidungen des Machthabers A abhängig sind. Die Informationsabhängigkeit wird vor allem relevant, wenn B sich in einem intrapersonalen Konflikt sieht. Er reagiert auf diese Situation mit einer Suche nach zusätzlichen Informationen über Lösungsalternativen und deren Konsequenzen, aber auch mit der Suche nach zusätzlichen Bewertungskriterien für die Wahl der Alternative.

1) Vgl. u.a. Emerson, R.M., Power Dependence Relations, American Sociological Review 1962, S. 31ff; Jones, E.E./Gerard, H.B., Foundations of Social Psychology, New York-London-Sydney 1967, S. 523 ff; Thibaut, J.W./Kelley, H.H., The Social Psychology of Groups, New York 1959, S. 100ff

2) Vgl. March, J.G., The Power of Power, in: D. Easton (Hrsg.) Varieties of Political Theory, Englewood Cliffs, N.J., 1966 S. 39ff, hier S. 61

3) Vgl. Jones, E.E./Gerard, H.B., a.a.O., S. 83 ff, 120ff 407ff, 515ff

Das Gefühl der Abhängigkeit wird durch Kontrolle seitens des Machthabers aufrechterhalten und gefestigt. Thibaut/Kelley differenzieren dabei zwischen "behavior control" und "fate control".¹⁾ Im ersten Fall reagiert B auf ein geändertes Verhalten des A seinerseits mit einer Verhaltensänderung, ist also auch selbst aktiv. Im Fall der Schicksalskontrolle kann B bei einer Verhaltensänderung des A nicht "ausweichen". Die Konsequenzen seiner Entscheidung sind direkt vom Verhalten des Machthabers abhängig.

Cartwright²⁾ spricht von "ecological control", wenn A die Umwelt des B derart verändert, daß dieser auf Grund seiner subjektiven Wahrnehmungen die gewünschte Entscheidungsprämisse berücksichtigt. Die Kontrolle der Schlüsselreize (Hervorrufungsbedingungen) führt zu ähnlichen Konsequenzen. "Cue control... involves one actors provision of stimuli that elicit preestablished habit patterns in another." ³⁾ Der Machthaber kontrolliert die Hervorrufungsbedingungen, d.h. das Wirksamwerden von Informationen (Programmen, Werten, Überzeugungen), die der Machtunterworfenen gespeichert hat.

Die Aktivitäten der "ecological control" und der "cue control" sind vielfach mit manipulativen Maßnahmen verbunden: der Machtunterworfenen erkennt die Existenz einer Machtbeziehung oder vermag zumindest den Machthaber nicht zu identifizieren. Im Extremfall werden die gewünschten Entscheidungsprämissen routinemäßig,⁴⁾ d.h. ohne Abwägen der Vor- und Nachteile, akzeptiert. Bei der kalkulierten Annahme wird die Annahme oder Ablehnung der Entscheidungsprämisse vom Machtunterworfenen als Problem angesehen. Es liegt ein intrapersonaler

1) Vgl. Thibaut, J.W./Kelley, H.H., a.a.O., S. 101 ff

2) Vgl. Cartwright, D., Influence, Leadership, Control, a.a.O., S. 19

3) Jones, E.E./Gerard, H.B., a.a.O., S. 529

4) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 198 ff

Konflikt vor, der durch das Abwägen der Vor- und Nachteile einer Weigerung zu lösen versucht wird.

Eine schwach ausgeprägte Kontrolle der Schlüsselreize kann als Beeinflussung durch Überzeugen gekennzeichnet werden.

"In diesem Fall versucht A während des Kommunikationsvorganges nachzuweisen, daß die potentielle Entscheidungsprämisse mit anderen kognitiven Informationen (Werten, Überzeugungen, Attitüden) des B in Einklang steht, deren Richtigkeit B nicht in Frage stellt". 1)

Das Überreden unterscheidet sich von diesem Prozeß durch eine massivere Anwendung manipulativer Praktiken und stärkere Kontrolle der Schlüsselreize.

Das hier zusammengestellte begriffliche Instrumentarium soll im Anschluß an die folgende Abgrenzung von Macht, Autorität und Autorisierungsrecht dazu dienen, die Grundlagen der Macht, das dominierende Merkmal der Machtbeziehung, näher zu erläutern.

1) Vgl. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S.202

3. Macht, Autorität und Autorisierungsrecht

Die im folgenden Abschnitt entwickelte Klassifikation der Machtgrundlagen beinhaltet eine bewußte terminologische Differenzierung zwischen Macht und Autorität. Diese resultiert aus der Absicht, eine Diskrepanz zwischen umgangssprachlichem und fachsprachlichem Begriffsinhalt nach Möglichkeit zu vermeiden.

Autorität wird dann als gegeben angenommen, wenn eine Information routinemäßig als Entscheidungsprämissen akzeptiert wird, weil der Machtunterworfenen die Annahme auf Grund seiner individuellen Werte und Normen als legitimiert ansieht.¹⁾

Sorgfältig von diesem Autoritätsbegriff zu trennen ist das Recht zur Autorisierung, das auf Grund einer Norm des Sozialsystems (Unternehmensverfassung, Satzung) erlaubt, eine Information mit den Attributen der Weisungsautorität²⁾ auszustatten.

"A besitzt gegenüber B ein Autorisierungsrecht, wenn es eine kulturelle oder verfassungsmäßige Norm gibt, die dem B die Annahme einer von A stammenden Information (Anweisung, Vorschrift, Befehl) vorschreibt, sofern ihre Entstehung und Übermittlung bestimmte Merkmale aufweisen." 3)

1) Vgl. zum Autoritätsbegriff u.a. Barnard, C.I., a.a.O., S. 163; Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 203; Lindblom, C.E. a.a.O., S.77; Simon, H.A., Models of Man, New York/London 1957, S.11

2) Vgl. zum Begriff Kapitel 4, Abschnitt 44 dieser Arbeit

3) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O. S.203

Autorisierungsrecht und Weisungsautorität sind vielfach in einer Person oder Gruppe (Kernorgan) vereinigt. Es ist jedoch eine Situation denkbar, in der z.B. der Vorstand einer Aktiengesellschaft nur als verlängerter Arm des "eigentlichen" Machthabers fungiert. Ist diese Machtbeziehung bekannt oder wird sie zumindest vermutet, etwa nachdem der Machthaber eine autorisierte Entscheidung rückgängig gemacht hat, so reduziert sich die Weisungsautorität des Vorstandes auf das "Recht" zur Verkündung der vom Machthaber empfangenen und weiterzuleitenden Informationen (Weisungen). Die Annahme oder Anlehnung dieser Informationen als Entscheidungsprämisse wird von der Macht des "eigentlichen" Machthabers bestimmt, nicht von einer Norm der Sozialordnung. Die Annahme ist dann kalkuliert mit Bezug auf diesen Machthaber und seine Möglichkeiten, Macht auszuüben.

Das Beispiel dokumentiert eine Mehrstufigkeit in den Machtbeziehungen, auf die letztlich die Diskrepanz zwischen der formalen Autoritätsstruktur und der informalen Machtstruktur der Organisation zurückzuführen ist.

4. Grundlagen der Macht

Unter den Elementen der Machtbeziehungen können die Grundlagen der Macht als das tragende, die anderen bestimmende Element angesprochen werden. Sie determinieren die Möglichkeiten der Machtausübung, den Wirkungsbereich der Macht und ihre Stärke. "Die Machtgrundlagen können ... im weitesten Sinne als Legitimationsgrundlagen der Annahme von Entscheidungsprämissen bezeichnet werden."¹⁾ Sie begründen damit auch den Einfluß, den die unternehmens-

1) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O., S. 204

externen Elemente des politischen Systems auf Verlauf und Ergebnis des politischen Prozesses zu nehmen vermögen. Die in der Abbildung wiedergegebenen Klassifikationen dieser Machtgrundlagen betont die Gemeinsamkeiten zwischen den Vorschlägen der verschiedenen Autoren¹⁾ und erscheint deshalb als Ausgangspunkt für die Diskussion der einzelnen Legitimationsgrundlagen geeignet.

Es fällt auf, daß die Begriffe "power" und "authority" synonym verwendet werden. Diese Gleichsetzung soll aus den im vorangegangenen Abschnitt angeführten Gründen nicht beibehalten werden. Auch die einseitige Heranziehung formaler Aspekte für die Differenzierung der Machtgrundlagen bei Peabody und Presthus (Zeile 1 der Abb.) erscheint nicht geeignet, zur Klärung der Machtbeziehungen im politischen System der Unternehmung beizutragen, da sie die informalen Machtpositionen der unternehmensexternen Elemente des Systems nicht berücksichtigt.

1) Vgl. French, J.R.P./Raven, B., The Bases of Social Power, in: D. Cartwright (Hrsg.), Studies in Social Power, a.a.O., S.150 ff, hier S.155ff; Peabody, R.L., Organizational Authority, New York 1964, S.117ff; Presthus R.V., Authority in Organizations, a.a.O. S. 127ff; Simon, H.A., Authority, in: C.M. Arensberg (Hrsg.), Research in Industrial Human Relations: A Critical Appraisal, New York 1957, S. 104ff

French/Raven	Peabody	Presthus	Simon
reward power	authority of position	legitimation by formal role	authority of sanctions
coercive power			Sanktionsmacht
expert power	authority of competence	legitimation by expertise	authority of confidence
			Fachautorität
referent power	authority of person	legitimation by rapport	(persuasion) Moralische Autorität
legitimate power	authority of legitimacy	legitimation by generalized deference of authority	authority of legitimacy
			Weisungsautorität

41. Sanktionsmacht

Beurteilt ein Entscheidungsträger B die Macht des Entscheidungsträgers A nicht anhand der Normen des politischen Systems oder des Sozialsystems Organisation, die Gehorsam verlangen, ist die Machtbeziehung also informaler Natur und setzt der Machthaber seine Wünsche mit Hilfe von Versprechen der Belohnung bzw. Androhung von Bestrafung durch, die nicht an eine formale Position gekoppelt sind, so verfügt er über Sanktionsmacht im politischen System.

Zwischen B und A besteht Erfolgsabhängigkeit, so daß B die Annahme oder Ablehnung der gewünschten Entscheidungsprämisse als Problem erachtet. Er sieht sich in einem intrapersonalen Konflikt.

"Das Individuum wird mit einem Suchverhalten reagieren, in dessen Verlauf es sich genauere Vorstellungen etwa über die Ressourcen des Machthabers, seine Motivation und Geschicklichkeit, diese Ressourcen auch tatsächlich einzusetzen, sowie seine eigenen Kosten der Weigerung usw. zu verschaffen trachtet." 1)

Nach Abwägung der Vor- und Nachteile seines "Ungehorsams" erfolgt eine kalkulierte Annahme der Entscheidungsprämissen.

Der Machthaber hat in der Regel die Möglichkeit zur Umweltkontrolle und kann deshalb die Erfolgsabhängigkeit verstärken.²⁾ Auch das Vorhandensein von "behavior control" ist zu unterstellen. Bei sehr starker Ausprägung

1) Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, a.a.O. S. 198

2) Vgl. die Kennzeichnung der Verfügungsmöglichkeit als eigenständige Machtbasis bei Dietel, B., a.a.O. S.184

der Sanktionsmacht ist sogar Schicksalskontrolle gegeben, der der Machtunterworfenen nicht ausweichen kann.

French/Raven trennen zu Recht zwischen positiven und negativen Sanktionen.¹⁾ Die Sanktionsmacht wird zumindest beeinträchtigt, wenn die versprochene Belohnung nicht geleistet wird oder der Machtunterworfenen dies befürchtet.²⁾ Der Unterschied zwischen Belohnung und Nicht-Bestrafung ist darin zu sehen, daß allein die Androhung einer Strafe Wohlverhalten bewirkt, Sanktionsmacht also erst im Falle der Weigerung unter Beweis gestellt werden muß. "Berücksichtigt man die Theorie abnehmen-der Grenznutzen, so erscheint die Annahme plausibel, daß eine Strafandrohung zumindest kurzfristig wirksamer sein kann als ein vergleichbares Belohnungsversprechen."³⁾

1) Vgl. French, J.R.P./Raven, B., a.a.O., S. 615

2) Vgl., ebd. S. 614

3) Dietel, B., a.a.O., S. 178

42. Fachautorität

Im Fall der Fachautorität ist davon auszugehen, daß sich der Machtunterworfenen in einem intrapersonalen Konflikt sieht. Er versucht ihn zu lösen, indem er nach zusätzlichen Bewertungskriterien für die Wahl der Alternativen sucht. Die Machtbeziehung resultiert aus einer Sachverständigkeitsvermutung, nach der dem Machthaber ein Informationsvorsprung zugebilligt wird, der ihn als Experten qualifiziert.

B sieht sich in einer Informationsabhängigkeit. Er bedarf der Informationen des Sachverständigen, um seinen intrapersonalen Konflikt lösen zu können. Der Machtausübende kann durch Unterdrücken und/oder Verfälschen der weitergegebenen Informationen die gewünschten Entscheidungsprämissen wirksam werden lassen.

Durch Kontrolle der Hervorrufungsbedingungen kann eine routinemäßige Annahme herbeigeführt werden, da die Sachverständigkeitsvermutung die Akzeptierung legitimiert. Die Informationskontrolle macht eine Beeinflussung durch Überzeugen möglich, bei der die Sachverständigkeitsvermutung die manipulativen Maßnahmen verschleiern.

Die Expertenmacht wird dem Machtunterworfenen in der Regel mehrere Verhaltensalternativen belassen, so daß "behavior control" gegeben ist.

43. Moralische Autorität

Der Wunsch nach Identifikation und vermutete Koorientierung mit dem Machthaber weisen auf eine ausgeprägte Informationsabhängigkeit hin. Zur Lösung seines intrapersonalen Konflikts sucht der Machtunterworfenen nach zusätzlichen Bewertungskriterien, die der Machthaber durch Kontrolle der Hervorrufungsbedingungen manipulieren kann.

"Die Orientierung an Leit- und Vorbildern stellt einen wesentlichen Teil des Sozialisierungsprozesses dar. Das Individuum bedarf der kontinuierlichen Absicherung und Bestätigung des eigenen Modells der Realität, der eigenen Werte und Urteile, die sein Verhalten steuern, durch Konsens mit anderen Individuen." 1)

Bezugspunkt der Indifikation kann ein Individuum als eigenständige Persönlichkeit aber auch als Mitglied einer Gruppe sein.

Die Annahme der Entscheidungsprämissen vollzieht sich unter dem Eindruck der moralischen Autorität in der Regel routinemäßig, da sie durch die "gemeinsamen Werte" legitimiert ist. Ist das Bedürfnis nach Identifikation sehr groß, so kann über die Verhaltenskontrolle hinaus Schicksalskontrolle gegeben sein. Das Individuum strebt so sehr nach Übereinstimmung, daß ihm nur eine Verhaltensweise vertretbar erscheint.

1) Dietel, B., a.a.O., S. 180; vgl. zur sozial-psychologischen Analyse des Problems u.a. Heider, F., The Psychology of Interpersonal Relations, New York 1958; Abelson, R.P./Rosenberg, M.J., Symbolic Psycho-Logic: A Model of Attitudinal Cognition, Behavioral Science 1958, S. 1ff; Osgood, C.E./Tannenbaum, P.H., The Principle of Congruity in the Prediction of Attitude Change, Psychological Review 1955, S. 42 ff

Die vermutete Koorientierung¹⁾ mit dem Machthaber unterstellt, daß dieser nach den gleichen Kriterien agiert wie das Individuum selbst. Der Machtunterworfenen akzeptiert routinemäßig Informationen als Entscheidungsprämisse, von denen er glaubt, daß der Machthaber sie bereits überprüft und für akzeptabel befunden hat. Der implizierte intrapersonale Konflikt gibt dem Machthaber die Möglichkeit, durch Kontrolle der Schlüsselreize zu manipulieren. Auch Verhaltenskontrolle ist gegeben, da das Individuum sein Verhalten dem Verhalten der Bezugsperson anzupassen versucht.

1) Vgl. Jones, E.E./Gerard, H.B., a.a.O., S. 319 ff

44. Weisungsautorität

Die Weisungsautorität ist als Autorisierungsrecht in den kulturellen oder verfassungsmäßigen Normen des Sozialsystems verankert. Die Entscheidungsprämissen des Machthabers werden routinemäßig akzeptiert, da das Weisungsrecht des Positionsinhabers als legitimiert angesehen wird. Durch Kontrolle der Umweltbedingungen oder der Schlüsselreize kann die Annahme begünstigt werden.

Beläßt die Weisung dem Machtunterworfenen mehrere Alternativen, sich rollenkonform zu verhalten, so besteht nur Verhaltenskontrolle. Im Fall der Schicksalskontrolle ist der Machtunterworfenen gezwungen, die Weisung als Entscheidungsprämisse zu akzeptieren oder er muß aus der Organisation ausscheiden.

Die Merkmale der Weisungsautorität weisen darauf hin, daß diese Machtarundlage vorrangig im administrativen und operativen System der Unternehmung zur Geltung kommt. Für den Bereich des politischen Systems kommt Sanktionsmacht, Fachautorität und moralischer Autorität die größere Bedeutung zu.

Nachdem die Machtarundlagen begrifflich erklärt sind, soll im nächsten Abschnitt ihre "Verankerung" in den organisationalen Prozessen deutlich gemacht werden. Die Einbeziehung von unternehmungsexternen Elementen des politischen Systems in die organisationalen Teilstrukturen läßt die Machtstruktur des politischen Systems als Konsequenz dieser Einbeziehung erscheinen.

5. Die Beziehungen zwischen der Machtstruktur des politischen Systems und den organisationalen Prozessen

Für das Verständnis der Machtstruktur als intervenierende Variable des politischen Systems erscheint es notwendig, die enge Verknüpfung der Machtpositionen der unternehmensexternen Elemente mit der Einbeziehung dieser Willenszentren in die übrigen organisationalen Teilstrukturen herauszuarbeiten.

Die Machtstruktur des politischen Systems kann als Derivat dieser Teilstrukturen und Prozesse interpretiert werden, da die Merkmale der Machtbeziehungen (Grundlagen, Mittel, Bereich, Fülle, Kosten, Stärke) durch die Art und Weise determiniert werden, in der die unternehmensexternen Elemente des politischen Systems in die übrigen organisationalen Prozesse einbezogen sind. Eine Bank z.B. kann im politischen Prozeß das Machtmittel "Androhung einer Kreditkürzung" anwenden, weil sie auf Grund ihrer Einbeziehung in die finanziellen Transaktionsbeziehungen der Unternehmung über die Machtgrundlage "Sanktionsmacht" verfügt. Wird die gewünschte Entscheidungsprämisse nicht akzeptiert, so hat die Realisierung der Drohung unmittelbare Auswirkungen auf diesen Prozeß.

Die Informationen, die einem Entscheidungsträger für die Erfüllung seiner Entscheidungsaufgabe zugeleitet werden, weisen häufig eine sozio-emotionale Komponente auf oder werden in einem besonderen arbeitsteiligen Zusammenhang weitergegeben, so daß sich bei ihrer Übermittlung vielfältige Möglichkeiten der Machtausübung ergeben. Die isolierte Zurückführung der Machtposition auf die

Einbeziehung des Machthabers in nur eine Teilstruktur erscheint damit unmöglich. Im Folgenden werden deshalb - orientiert an der jeweils dominanten Form der implizierten Abhängigkeit (Informations- und/oder Erfolgsabhängigkeit) - drei betriebswirtschaftliche Prozesstypen mit den sie besonders tangierenden Teilstrukturen unterschieden, um unter diesen drei Aspekten die Einordnung der Machtstruktur des politischen Systems in den organisationalen Kontext hervorzuheben:

- Informationsprozesse: Machtausübung primär auf Grund von Informationsabhängigkeit
- Transformationsprozesse: Machtausübung auf Grund von Informations- und Erfolgsabhängigkeit
- Transaktionsprozesse: Machtausübung primär auf Grund von Erfolgsabhängigkeit

Der Umstand, daß die Form der Abhängigkeit als Klassifikationskriterium herangezogen wird, besagt natürlich nicht, daß etwa im Rahmen von Kommunikationsbeziehungen keine Erfolgsabhängigkeit bestehen kann. Die gedankliche Abstraktion der Isolierung von drei Prozesstypen erscheint jedoch geeignet, zum Verständnis der Machtstruktur des politischen Systems beizutragen.

51. Informationsprozesse und Machtstruktur

Die Aufrechterhaltung des Wirkungszusammenhanges des sozio-technischen Systems Unternehmung setzt den Austausch von Informationen, die formale und informale Kommunikation¹⁾ zwischen den Elementen voraus. Im Zuge dieser Prozesse der Informationsgewinnung und -verarbeitung kann unabhängig von den sonstigen Beziehungen zwischen Sender und Empfänger Macht ausgeübt werden.

Grundsätzlich ist in einer derartigen Machtbeziehung Informationsabhängigkeit des Empfängers und die Möglichkeit zur Kontrolle der Umweltbedingungen durch den Sender zu unterstellen. Unterdrückt oder verfälscht etwa ein Marktforschungsinstitut die Ergebnisse einer Umfrage so weitgehend, daß für die Unternehmung ein falsches Bild der Absatzmöglichkeiten entsteht, so ist der Empfänger sogar einer Kontrolle der Schlüsselreize unterworfen.

Veranlaßt die Information die Unternehmung z.B. zur Einstellung einer Produktentwicklung, so hat die Kerngruppe das Untersuchungsergebnis als imperativische Entscheidungsprämisse akzentuiert. Der Satellit, das Institut oder ein Konkurrent, der es zu seiner Handlung bewegen konnte, hat seine "Forderung"

1) Vgl. zum Begriff u.a. Ackoff, R.L., Towards a Behavioral Theory of Communication, Management Science, Vol.4, 1957/58, S.218 ff; Becker, H., Social Interaction, in: J. Gould/W. Kolb (Hrsg.), A Dictionary of Social Sciences, Glencoe 1964, S. 657ff; Cherv, C. Kommunikationsforschung - eine neue Wissenschaft, Hamburg 1967, S. 14ff; Kramer, R., Information und Kommunikation. Betriebswirtschaftliche Bedeutung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung, Berlin 1965, S. 31ff; Thayer, L.O. Administrative Communication, Homewood/Ill. 1961, S. 10ff

mit Unterstützung der Fachautorität ohne Modifikation durchgesetzt, ohne sich in einer Koalition mit der Kerngruppe zusammenschließen zu müssen. Die Fachautorität des Machthabers erhält durch diese doppelte Kontrolle zusätzliches Gewicht. Das Beispiel erscheint symptomatisch für die Machtausübung im Rahmen von Kommunikationsbeziehungen: auf Grund einer Sachverständigkeitsvermutung wird dem Sender ein Informationsvorsprung zugebilligt, der Fachautorität begründet.

Die Informationsabhängigkeit vom Kunden beruht auf der Annahme, daß dieser am ehesten zu einer "richtigen" Einschätzung seiner Absatzsituation befähigt ist. Seine Auftragsdispositionen werden als Resultante dieser sachverständigen Marktprognosen interpretiert, auch wenn dies objektiv nicht der Fall ist. Die Kommunikationsbeziehungen zu Lieferanten, Kapitalgebern, Konkurrenten etc. ergeben sich analog.

Allen diesen Machtbeziehungen ist gemeinsam, daß ihre Existenz für den Empfänger der Informationen nur sehr schwer oder gar nicht zu erkennen ist, die routinemäßige Annahme ist wohl bei Informationen von Konkurrenten am ehesten zweifelhaft.

Die Machtausübung im Rahmen informaler Kommunikationsbeziehungen ist eng mit der sozio-emotionalen Struktur des politischen Systems verknüpft. Der Wunsch nach Identifikation und die vermutete Koorientierung verleihen dem Sender moralische Autorität und damit die Möglichkeit zur Kontrolle der Schlüsselreize des Empfängers. Die Bedeutung dieser Machtgrundlage für den politischen Prozeß ist in aller Regel gering einzuschätzen, da das Identifikationsstreben nur in seltenen Fällen auf Personen oder Gruppen bezogen sein wird, die selbst ein unmittelbares Interesse daran haben, Verlauf und

Ergebnis des Prozesses zu prägen.

Die moralische Autorität wird sich, vor allem, wenn sie aus vermuteter Koorientierung erwächst, häufiger als verstärkendes Moment auf eine Machtbeziehung auswirken, die ohnehin auf Fachautorität basiert. Der Empfänger unterstellt dem sachverständigen Sender, daß dieser die weitergegebenen Informationen bereits nach von beiden geteilten Kriterien überprüft und als Entscheidungsprämissen für akzeptabel befunden hat. Die Informationsabhängigkeit des Empfängers wird verstärkt, der Sender kann Umweltbedingungen und Schlüsselreize kontrollieren.

52. Transformationsprozesse und Machtstruktur

Es wurde bereits betont, daß Machtausübung die Existenz von Kommunikationsbeziehungen voraussetzt, die Übermittlung von Informationen als Merkmal einer Machtbeziehung zu bezeichnen ist.

In den Informationsprozessen gründet sich die Machtausübung vorrangig auf Informationsabhängigkeit. Die arbeitsteilige Transformation des materiellen und monetären Systeminputs ist der Ansatzpunkt für Machtbeziehungen, die auf Informations- und zugleich auf Erfolgsabhängigkeit beruhen.

Die Aufgabenanalyse zerlegt die betriebswirtschaftliche Gesamtaufgabe in eine Vielzahl von Teilaufgaben, die im Zuge der Aufgabensynthese den Aufgabenträgern zugeordnet werden. "Die Art dieser Aufgabensynthese bestimmt die Arbeitsteilung der Organisation."¹⁾ Diese Aufgabenträger sind häufig auch außerhalb der Grenzen der formalen

1) Heinen, F., Einführung, a.a.O. S. 52

Organisation zu finden. Sie wurden bei der Beschreibung der Gruppenstruktur unter der Bezeichnung "Berater" zusammengefaßt.

Als in der Realität bedeutsamstes Motiv für die Delegation von Aufgaben an derartige unternehmungsexterne Berater ist vielleicht die Notwendigkeit zu nennen, sich die Kenntnisse und Fähigkeiten von Spezialisten zu Nutzen zu machen, auch wenn diese aus wirtschaftlichen Gründen nicht als Belegschaftsangehörige in die Organisation einbezogen werden können.

Bei der Entscheidung über das einzusetzende absatzpolitische Instrumentarium erwächst in dieser Situation den Werbeagenturen, Marktforschungsinstituten, Designern etc. in der Fachautorität eine Machtgrundlage, die sie in die Lage versetzt, mit ihrer Entscheidung die autorisierte Entscheidung der Kerngruppe zu präjudizieren. Zusätzlich zur Informationsabhängigkeit besteht auch Erfolgsabhängigkeit: die Konsequenzen der autorisierten Entscheidung hängen von der Alternative ab, die der Berater gewählt hat und mit Unterstützung seiner Fachautorität durchsetzt. Ein gravierender Einfluß auf Grund von Fachautorität ist auch bei Entscheidungen über Strukturierungsmaßnahmen, etwa bei der Einführung einer EDV-Anlage durch Systemberater, und im Bereich der Produktion bei Einschaltung externer Verfahrensingenieure zu vermuten.

Die Fachautorität eines Steuerberaters wird im politischen Prozeß um so stärker zur Geltung kommen, je mehr er an der Erstellung des Jahresabschlusses beteiligt ist und dabei bilanzpolitische Entscheidungen beeinflussen kann.

Ein weiteres Beispiel für die in der arbeitsteiligen Struktur der Betriebswirtschaft verankerte Fachautorität externer

Elemente des politischen Systems liefern die Unternehmensberater. Die Planung, Realisation und Kontrolle eines neuen Kostenrechnungsverfahrens wird mangels eigener für diese Aufgabe qualifizierter Mitarbeiter oft externen Spezialisten übertragen, deren Entscheidungen auf Grund einer Sachverständigkeitsvermutung von den Kernorganen der Organisation fast routinemäßig akzeptiert und autorisiert werden. Analog schafft ein Organisationsberater imperativische Entscheidungsprämissen, wenn er z.B. die formale Aufbau und/oder Ablauforganisation verändert.

Den angeführten Beispielen ist gemeinsam, daß das externe Element des politischen Systems jeweils über Fachautorität verfügt, weil ihm ein subjektiv vermuteter oder objektiv bestehender Informationsvorsprung zugebilligt wird, den sich der Machtunterworfenen zur Befriedigung seines allgemeinen 'Erkundungsmotivs' oder zur Lösung seines intrapersonalen Konflikts nutzbar macht. Diese Informationsabhängigkeit versetzt das externe Element in die Lage, durch Kontrolle der Schlüsselreize Macht auszuüben und durch Überzeugen eine routinemäßige Annahme der gewünschten Entscheidungsprämisse herbeizuführen. Als Machthaber wird es um so weniger identifiziert, je mehr es ihm gelingt, seine Entscheidungen dem Kernorgan als eigene Meinung zu suggerieren. Die Machtposition wird dadurch verstärkt, daß zusätzlich Erfolgsabhängigkeit besteht, deren Existenz direkt auf die arbeitsteilige Struktur der Betriebswirtschaft zurückzuführen ist.

53. Transaktionsprozesse und Machtstruktur

Die für den Innenbereich des politischen Systems auf Grund ihres potentiellen Machtbereichs wohl bedeutsamste Machtgrundlage, die Sanktionsmacht, ist vor allem in den materiellen und monetären Transaktionsbeziehungen zwischen der Unternehmung und ihren Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern etc., "verankert."

Die Marktmacht einer konsumentennahen Großunternehmung gegenüber der Vielzahl ihrer wesentlich kleineren Zulieferer ist heute in vielen Wirtschaftszweigen ein augenfälliges Beispiel für die Durchsetzung von Entscheidungsprämissen in einer Machtbeziehung zwischen Unternehmungen. Das Abhängigkeitsverhältnis wird im Verlauf konjunktureller Schwankungen besonders deutlich: das Fertigungsprogramm des Zulieferers ist so weitgehend auf die Bedürfnisse eines oder weniger Kunden einer bestimmten Branche (etwa der Automobilindustrie) ausgerichtet, daß Absatzeinbußen nicht oder nicht kurzfristig kompensiert werden können. Die Schwankungen im Geschäftsgang des Kunden werden mitvollzogen, als handele es sich beim Zulieferer um eine Fertigungsabteilung des Kunden.

Die Ausübung von Sanktionsmacht durch die Androhung, Aufträge in Zukunft anderen Unternehmungen zuzuleiten, ist in Industrie und Handel möglich. Die Unternehmung sieht sich in der Regel gezwungen, den Pressionen der (Groß-)Kunden stattzugeben, wenn ein entgangener Auftrag nicht substituiert werden kann und damit unter Umständen sogar die Existenz der Unternehmung gefährdet ist.

Die Sanktionsmacht der Lieferanten von Betriebsmitteln und Werkstoffen kommt eher "verdeckt" zur Geltung, indem Mengen und Preise ohne Verhandlungen autonom

festgesetzt und mangels Substitutionskonkurrenz auch durchgesetzt werden können. Die als Folge der "Erdoelkrise" begründeten Erscheinungen auf den Märkten für petrochemische Erzeugnisse sind ein anschauliches Beispiel für die Sanktionsmacht der Lieferanten, deren Anwendung ein "Überleben" für einige Unternehmen etwa der Kunststoffverarbeitung unmöglich machte. Die Festlegung von Lieferquoten wurde durch gleichzeitige Preiserhöhungen in ihrer Wirkung verschärft, die Fehlmenge mußten teilweise zu noch höheren Kosten auf dem schwarzen Markt beschafft werden, um laufenden Lieferverpflichtungen nachkommen zu können.

Die Verhaltenskontrolle des Machthabers eskaliert im Einzelfall zur Schicksalskontrolle, die der machtunterworfenen Unternehmung keine Ausweichmöglichkeit beläßt.

Die Elemente einer Machtbeziehung auf der Basis von Sanktionsmacht ergeben sich in einem derartig extrem ausgearbeiteten Verkäufermarkt wie folgt:

Machtmittel: "Belohnung" durch relativ großzügig bemessene Lieferquoten und/oder relativ geringfügige Preiserhöhungen. "Bestrafung" in Form von Quotenkürzungen und/oder starken Preiserhöhungen, im Extremfall Einstellen der Lieferungen.

Machtbereich: Programm- und Preispolitik und damit der Erfolg der machtunterworfenen Unternehmung sind von den Aktionen des Machthabers abhängig.

Machtfülle: Die Wahrscheinlichkeit, daß die machtunterworfenen Unternehmung die Entschei-

dungsprämissen des Machthabers akzeptiert, tendiert gegen 1: die Ungewißheit ist minimal.

Kosten der Machtausübung: Die Nivellierung der Abgabepreise des Machthabers verringert seine Opportunitätskosten, die Kosten der Machtausübung tendieren gegen Null. Nach Entstehung eines schwarzen Marktes leiten sich die Opportunitätskosten aus der Differenz zwischen den Marktpreisen ab, falls dieser Markt für die Unternehmung erreichbar ist.

Stärke der Macht: Die Opportunitätskosten des Machtunterworfenen sind auf Grund ihrer Höhe nur schwer zu quantifizieren, da die Weigerung die Einstellung der Produktion mit allen weiteren Konsequenzen bedeutet.

Die Sanktionsmacht der Fremdkapitalgeber drückt sich darin aus, daß Wohlverhalten durch Gewährung von Krediten "belohnt", die Weigerung durch Kündigung von Krediten "bestraft" wird. Die Androhung, einen Kredit zu kündigen, kann die Unternehmung zwingen, im Bewußtsein der Erfolg- oder gar Schicksalskontrolle die Entscheidungsprämissen des Kreditgebers zu akzeptieren, wenn die benötigten Mittel nicht von anderer Seite beschafft werden können.

Durch die Gewährung oder Verweigerung von Bürgschaften können in diesem Zusammenhang auch staatliche Institutionen über Sanktionsmacht verfügen.

Eine konkurrierende Unternehmung wendet Sanktionsmacht in Form einer Bestrafung an, wenn sie das Wohlverhalten der machtunterworfenen Betriebswirtschaft etwa mittels eines für diese ruinösen Preiswettbewerbs erzwingen will.

Den angeführten Beispielen ist gemeinsam, daß die Erfolgsabhängigkeit der Unternehmung durch ausgeprägte Erfolgs- und gelegentlich sogar Schicksalskontrolle vergrößert wird. Die Weigerung, die gewünschten Entscheidungsprämissen zu akzeptieren, zieht in diesen Fällen Konsequenzen für die Existenzfähigkeit der Unternehmung nach sich. Die kalkulierte Annahme degeneriert zu einer Form von Gehorsam, da keine Verhaltensalternative außer der Nullalternative besteht: es liegt eine Fremdentcheidung vor.

Die Betrachtungen zur "Verankerung" der Machtpositionen der externen Elemente des politischen Systems in organisationalen Prozessen untermauert die vorgeschlagene Unterscheidung der Mitglieder (Elemente) des Systems von den übrigen Organisationsteilnehmern im Sinne der Koalitionstheorie. Die Fähigkeit eines Elements, durch Machtausübung auf Verlauf und Ergebnis des politischen Prozesses Einfluß zu nehmen, erweist sich damit als ein Kriterium für die Bestimmung der Systemgrenzen, das dem Bedürfnis der betriebswirtschaftlichen Praxis nach Reduktion der Umweltkomplexität entgegen kommt, indem es vor allem dazu beiträgt, die auf Fachautorität basierende Einflußnahme als Machtbeziehung zu identifizieren und die routinemäßige Annahme der Entscheidungsprämissen externer Machthaber zu erschweren. Das Kriterium erlaubt, die Elementmenge des politischen Systems einer konkreten Unternehmung abzugrenzen und damit die Stellung der externen Willenszentren deutlich zu machen.

6. Ergänzende Merkmale der Machtbeziehungen

Die bisherigen Ausführungen zum Beziehungsnetz des politischen Systems der Unternehmung behandelten die Machtstruktur unter dem Aspekt der Machtausübung. Mit der Beschreibung ihrer "Verankerung" in den organisationalen Teilstrukturen und Prozessen sind jedoch noch nicht alle Komponenten der sozialen Beziehungen zwischen unternehmungsexternen und -internen Elementen des Systems erfaßt. Für die Beurteilung des Einflusses der Machtstruktur auf Verlauf und Ergebnis des politischen Prozesses erscheint es notwendig, auch diejenigen Determinanten herauszuarbeiten, die dafür maßgebend sind, ob bei gegebener Machtgrundlage überhaupt Machtmittel eingesetzt werden.

Die von Etzioni¹⁾ in seiner vergleichenden Analyse komplexer Organisationen verwendeten Merkmale eröffnen einen Weg zur differenzierteren Beschreibung sozialer Relationen, die auch eine Machtkomponente aufweisen. Die "compliance relationships", Kombinationen von Machtformen und Einstellungstypen,²⁾ bilden die Grundlage seiner Typologie der Organisationsformen.

1) Vgl. zum Folgenden Etzioni, „A Comparative Analysis of Complex Organizations, a.a.O.

2) Tjaden bezeichnet sie als Typen der Aktions-Entsprechung, vgl. Tjaden, K.H., Soziales System und sozialer Wandel, Taschenbuchausgabe Stuttgart 1972, S.116

"Compliance is universal, existing in all social units. It is a major element of the relationship between those who have power and those over whom they exercise it ... Compliance refers both to a relation in which an actor behaves in accordance with a directive supported by another actor's power, and to the orientation of the subordinated actor to the power applied." 1)

Die Machthaber in der Organisation werden auf Grund ihrer höheren formalen Position als "representatives", die Machtunterworfenen auf Grund ihrer niedrigeren Position als "lower participants" bezeichnet. Etzioni unterscheidet in der formalen Organisation nach den eingesetzten Machtmitteln (physisch, materiell, symbolisch) die drei Machtgrundlagen "coercive power", "renumerative power" und "normative power".

Die Einstellung des Machtunterworfenen gegenüber der ausgeübten Macht wird allgemein als "involvement" umschrieben.

"Involvement refers to the cathectic-evaluative orientation of an actor to an object, characterized in terms of intensity and direction. The intensity of involvement ranges from high to low. The direction is either positive or negative" 2)

Eine positive Haltung gegenüber der Organisation wird als "commitment", eine negative als "alienation" bezeichnet. Das Spektrum der möglichen Ausprägungen reicht von einer stark negativen Zone ("alienative involvement") über schwach negative bzw. schwach positive Bereiche ("calculative involvement") bis zu einer stark positiven Zone ("moral involvement"). Mit "calculative involvement"

1) Etzioni, A. a.a.O., S. 3

2) Ebd., S. 9

ist eine negative oder positive Einstellung geringer Intensität angesprochen, wie sie für viele externe Gruppen als typisch erachtet wird.¹⁾ Die Kombination der drei Machtformen mit den drei Ausprägungen der Einstellung führt zu neun Typen von Machtbeziehungen.

Zur Abgrenzung der verschiedenen Satellitengruppen ("lower participants") untereinander und von den Kerngruppen ("higher participants") zieht Etzioni im Fortgang seiner Untersuchung drei analytische Dimensionen heran:²⁾

"One is the nature (direction and intensity) of the actor's involvement in the organization. A second dimension ... is the degree to which lower participants are subordinated to organizational powers. A third dimension is the amount of performance required from the participants by the organization."

Für die verschiedenen Gruppen von Organisationsmitgliedern/-teilnehmern werden die folgenden Konstellationen von Ausprägungen der drei Dimensionen für charakteristisch erachtet:

<u>Lower Participants</u>	<u>Nature of Involvement</u>	<u>Subordination</u>	<u>Performance Obligations</u>
Employsees	Low, negative or positive	Medium	High
Customers	Low, negative or positive	None	Low
Members	High, positive	Medium to Low	Low

Für die Abgrenzung der "higher participants" folgt daraus:

1) Etzioni, A., a.a.O. S. 10

2) Ebd. S. 17

"Higher participants have a "permanent" power advantage over lower participants because of their organizational position. Thus, by definition, higher participants as a group are less subordinated than lower participants. Often,..., they are also more committed, and have more performance obligations (if we see decision making and other mental activities as performances)." 1)

Als Organisationsmitglieder werden nur die Organisationsteilnehmer bezeichnet, bei denen mindestens eine der drei Dimensionen stark ausgeprägt ist.²⁾

Diese Schlußfolgerungen erscheinen nicht zwingend, da sie trotz gegenteiliger Äußerungen³⁾ zu sehr aus dem Blickwinkel der formalen Organisation und ihres Rollengefüges gezogen werden. So bleibt unberücksichtigt, daß Kunden eine stark positive Einstellung gegenüber der Unternehmung oder den von ihr erbrachten Leistungen zeigen, wenn sie aus Motiven, die mit dem Begriff der Markentreue umschrieben werden, bei ihrer Kaufentscheidung sogar Nachteile "in Kauf" nehmen. Auch die Beitragsverpflichtungen der Nichtmitglieder sind, besonders, wenn man auch die Beteiligung an den politischen Entscheidungen als Beiträge begreift, nicht zwangsläufig als gering zu erachten, wie die oben angeführten Beispiele zu den verschiedenen Prozeßarten belegen.

Etzionis Definition der Organisationsmitglieder untermauert - bei einer weniger pauschalen Anwendung der zugrunde liegenden Kriterien - die oben vorgenommene Bestimmung der Systemgrenzen unter dem Aspekt der

1) Etzioni, A., a.a.O., S.20

2) Vgl. auch Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 46

3) Vgl. Etzioni, A., a.a.O., S.21

informalen Machtstruktur. Externe Gruppen sind dann um so eher als Organisationsmitglieder anzusprechen, je nachhaltiger ihre Machtpositionen in Folge stark positiver oder negativer Einstellungen gegenüber der Organisation oder hoher Beitragsverpflichtungen innerhalb des Wirkungszusammenhanges der Unternehmung zur Geltung kommen können. Ein über Sanktionsmacht verfügender Lieferant wird von diesem Potential um so frühzeitiger und ausgiebiger Gebrauch machen, je feindseliger er der Unternehmung gesonnen ist. Eine Bank wird eher einen Stützungskredit gewähren, wenn sie gegenüber der Unternehmung positiv eingestellt ist. Die Mitgliedschaft externer Berater leitet sich oft - unabhängig von ihrer Machtposition im politischen System - aus den hohen Beiträgen zum Erfolg der Unternehmung ab, die sie im Rahmen arbeitsteiliger Prozesse erbringen.

Die Berücksichtigung besonders der Einstellung gegenüber der Unternehmung beleuchtet einen zusätzlichen Aspekt der Unterscheidung zwischen aktiven und passiven Elementen des politischen Systems. Es erscheint bedeutsam, nicht nur die Aktivität oder Passivität eines Organisationsmitglieds in einem konkreten politischen Prozeß festzustellen. Es sind vielmehr gleichzeitig Aussagen darüber zu machen, ob das Element eine positive Einstellung gegenüber der Organisation zeigt, die eventuell für Unterstützungen aktiviert werden kann, oder ob eine negative Einstellung als potentieller Widerstand gegen Verlauf und Ergebnis des politischen Prozesses berücksichtigt werden muß.

III. Die Bedeutung der Machtstruktur des politischen Systems für den Typ des politischen Prozesses

Die mit der Betrachtung der Machtgrundlagen der externen Elemente und ihrer Verankerung in organisationalen Prozessen umrissene Machtstruktur des politischen Systems wurde im vorigen Abschnitt durch die Berücksichtigung der Einstellungen in ihrer Bedeutung für den politischen Prozeß relativiert. Es erscheint die Vermutung plausibel, daß eine "freundliche" Einstellung gegenüber der Organisation oder der sie repräsentierenden Kerngruppe die Wahrscheinlichkeit der Ausübung von Sanktionsmacht gegen die Organisation verringert, eine feindliche Einstellung sie erhöht. Diese konfliktäre Machtausübung kennzeichnet einen Typ des politischen Prozesses, der mit Walton als distributiv bezeichnet wurde.

Die Einstellungen wurden zugleich aber auch als Variable charakterisiert, deren Ausprägungen den Typ des politischen Prozesses direkt beeinflussen.

Auf Grund dieser Überlegungen erscheinen die folgenden Hypothesen plausibel:

- positive Einstellungen zwischen den Entscheidungsträgern im politischen System und die damit verbundene Beschränkung in der Ausübung von Sanktionsmacht führen tendenziell zu einem integrativen politischen Prozeß
- negative Einstellungen zwischen den Entscheidungsträgern und Ausübung von Sanktionsmacht führen zu einem tendenziell distributiven politischen Prozeß

Da ein integrativer Prozeß die Inputforderungen vollständiger zu integrieren vermag und die in ihm gefundene Kompromißformel weniger Auslegungen zuläßt, können die aus ihm hervorgehenden autorisierten Ziele ihre Funktion als (möglichst geschlossene) Beschränkungen für die Entscheidungen im administrativen System besser erfüllen, da sie nachträglich nur in geringem Maße von Individualzielen beeinflusst werden können.¹⁾ Es ist deshalb zu vermuten, daß ein integrativer politischer Prozeß einen größeren Beitrag zur Realisierung der Erhaltungs- und Erfolgsziele des offenen Systems Unternehmung zu leisten vermag als ein distributiver Prozeß.

Folgt man den Hypothesen Waltons, so wird ein politischer Prozeß um so eher integrativer Natur sein,

- je mehr Interaktionen zwischen den Elementen stattfinden
- je mehr Elemente am Prozeß beteiligt sind
- je freier der Informationsaustausch zwischen den Elementen erfolgt
- je weniger Informationen gefiltert werden
- je positiver die Einstellungen zwischen den Elementen sind

Als distributives Moment ist die Machtstruktur zu berücksichtigen: die Ausübung von Sanktionsmacht fördert die Tendenz zum distributiven Prozeß.

Für die konkrete Ausprägung des politischen Prozesses ist damit ausschlaggebend, inwieweit die aufgezeigten Ausprägungen der Strukturvariablen und die positiven Einstellungen "trotz" der Machtpositionen der externen Machthaber hervorgerufen werden können. Es deutet sich

1) Vgl. Kapitel 4, I, 22 dieser Arbeit

hier eine Möglichkeit an, die Machtstruktur als dominante intervenierende Variable vor allem des distributiven Prozesses in ihrer Bedeutung zu relativieren, sie gleichsam zu neutralisieren, indem die Macht der externen Elemente für die Unterstützung des autorisierten Outputs eines integrativen Prozesses aktiviert wird. Als Ansatzpunkt für derartige Gestaltungsmaßnahmen bieten sich nach diesen Überlegungen die Einstellungen der externen Elemente an, da sie direkt und indirekt über die Machtstruktur den Typ des politischen Prozesses beeinflussen.

Bevor dieser Gedanke unter dem Aspekt der Reduktion von Umweltkomplexität weiterverfolgt wird, soll zunächst der mit der hier vorgenommenen Abgrenzung des politischen Systems vertretene Organisationsbegriff in seinem Verhältnis zur üblichen Unterscheidung zwischen Organisationsmitgliedern und -teilnehmern nach dem Kriterium der formalen Organisation untersucht werden.

5. Kapitel: Die Formalisierung der Beziehungen im politischen System
als betriebswirtschaftliches Problem

I. Die unternehmungsexternen Elemente des politischen Systems
als Träger formaler Rollen in der Organisation

Die im vorangegangenen Kapitel aus der Beschaffenheit der Machtbeziehungen abgeleitete Einbeziehung externer Entscheidungsträger als Elemente in das politische System und als Mitglieder in die Organisation scheint im Gegensatz zu der bisher in der Literatur vorgenommenen Abgrenzung zwischen Organisationsmitgliedern und -teilnehmern zu stehen, die sich am Konzept der "organisatorischen Einheit" orientiert.¹⁾

"Die Mitgliedsrolle ist vor anderen Rollen im System dadurch ausgezeichnet, daß sie als Prämisse für die Eintritts- und Austrittsentscheidungen fungiert. Darin liegt ihre Einheit als Rolle begründet. Sie definiert die Bedingungen des Zugangs zu allen anderen Rollen des Systems. Andere Rollen können nur in Kombination mit der Mitgliedsrolle übernommen werden."

Die funktionalen und strukturellen Subsysteme der Unternehmung bestehen nach dieser Vorstellung ausschließlich aus Mitgliedern.

Der Kontakt zu den externen Organisationsteilnehmern wird von den Grenzstellen²⁾ gehalten, die gemeinsam mit den entsprechenden Stellen externer Organisationen aufgabenorientierte, strukturelle Zwischensysteme³⁾ bilden. Die Möglichkeit, grenzüberschreitende Beziehungen auch in funktionalen Subsystemen abzubilden, wird nicht für sinnvoll erachtet.

"...the intersystem model leads us to examine the interdependent dynamics of interaction both within and between the units. ... an intersystem model provides a tool for diagnosis that retains the virtues of system analysis,

1) Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisationen, a. a. O., S. 39

2) Vgl. ebd. S. 220 ff; Katz, D./Kahn, R. L., a. a. O., S. 61

3) Vgl. Luhmann, N., Funktionen und Folgen, a. a. O., S. 228 ff; Miller, E. J./Rice, A. K., a. a. O., S. 52 ff

adds the advantage of clarity, and furthers our diagnosis of the influence of various connectives, conjunctive and disjunctive, on the two systems." 1)

Die Begründung der Konzeption des Zwischensystems als notwendige Ergänzung der funktionalen Subsystemdifferenzierung zur Stabilisierung der Systemgrenzen erscheint wenig überzeugend. So wird das Anpassungssystem geradezu beispielhaft als Zwischensystem apostrophiert²⁾, obwohl seine Charakterisierung als temporäres funktionales Subsystem zumindest ebenso plausibel ist.³⁾ Die Grenzstelle bedarf deshalb auch einiger "indirekter Hilfestellung"⁴⁾ durch "Einrichtung besonderer Kontaktstellen ohne vollen Mitgliedsstatus", "elastische Entscheidungsprogrammierung" "Kommunikationswegregelung" und "hohen formalen Status", um überhaupt als solche identifizierbar zu sein und Bestand zu haben. Der forschungsstrategische Wert des Konzepts reduziert sich auf eine Anwendungsmöglichkeit in den Fällen, in denen die grundlegende Prämisse, daß nur Grenzstellen Elemente des Systems sind, als realistisch erachtet werden kann.

Für das politische System als strukturelles und funktionales Subsystem ist diese Voraussetzung in der Realität nicht gegeben. Sie würde bedeuten, daß ein Element des politischen Systems als Organisationsmitglied eine Grenzstelle bildet, die etwa mit einem Mitglied der Organisation Bank, das seinerseits die Rolle einer Grenzstelle hat, eine Zwischensystem bildet, in dem sich der politi-

1) Chin, R., The Utility of System Models and Developmental Models for Practitioners, in: P. P. Schoderbek (Hrsg.), Management Systems, New York-London-Sydney 1968 S. 21

2) Ebd. S. 20

3) Vgl. Dienstbach, H., a. a. O., besonders S. 63

4) Vgl. Luhmann, N., Funktionen und Folgen, a. a. O., S. 229 ff

sche Prozeß der Kündigung eines Kredits vollzieht. Das Modell simplifiziert damit die Abbildung des politischen Prozesses, da es die Möglichkeit ausschließt, daß auch andere als die beiden Grenzstellen aktiv auf Verlauf und Ergebnis des politischen Prozesses einwirken.

Indem dieser Ansatz einen Kranz von Zwischensystemen festzustellen glaubt, trägt er nicht dazu bei, die Grenzen des Systems Unternehmung als Organisation realistischer als nach dem Kriterium einer eng definierten formalen Organisation zu beschreiben. Die Problematik der Umweltbeziehungen des Gesamtsystems wird in die systeminterne Problematik von Teilsystemen umformuliert: die Perspektive ist nach innen gerichtet, die Außenorientierung des Systemansatzes kommt trotz systemtheoretischer Terminologie im Modell nicht zum Ausdruck.

Die Verknüpfung der Mitgliedschaft mit einer formalen (geplanten) Rolle steht jedoch nur vordergründig im Gegensatz zu der oben vorgeschlagenen erweiterten Abgrenzung der Organisationsmitglieder. Für die Beschreibung einer Rolle¹⁾ ist es zunächst notwendig, die Erwartungen an den Inhaber zu präzisieren und zu klären, von wem diese Erwartungen ausgehen. Schließlich ist festzustellen, "wer die Einhaltung der Erwartungen überwacht und wie und von wem Verstöße gegen sie bestraft werden."²⁾

Auch die externen Elemente des politischen Systems werden von der Organisation, vertreten etwa durch die Kerngruppe, mit Erwartungen konfrontiert, die ein dem Erfolg der Organisation förderliches Verhalten beinhalten.

1) Vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 81 ff

2) Ebd. S. 83

Derartige Erwartungen werden auch umgekehrt von den Vertretern der externen Gruppen an die Kerngruppe gerichtet. Die enge Interpretation der Mitgliedsrolle als Abgrenzungskriterium resultiert vermutlich aus der einseitigen Beantwortung der Fragen nach der Kontrolle des rollenkonformen Verhaltens und der "Bestrafung" von Verstößen. Es erscheint nicht zwingend, daß eine formale Rolle nur mit den Kontrollmechanismen der formalen Organisation überwacht wird, die Ahndung von Verstößen also nur auf der Basis der Weisungsautorität erfolgt. Diese Vorstellung mag für den Bereich des administrativen und operativen Systems durchaus nützlich sein, der spezifischen Natur des politischen Systems wird sie nicht gerecht. Hier reduziert sich die Kontrolle auf die Feststellung, ob weiterhin Wohlverhalten im Sinne einer Unterstützung der Organisation durch ihr externes Mitglied zu erwarten ist oder nicht. Die "Bestrafung" erfolgt nicht durch Streichen von Prämien, Erteilen einer Rüge o. ä., sondern durch Androhung des Anwendens von Sanktionsmacht und/oder Abbruch der Beziehungen analog der Entlassung eines internen Mitglieds.

Die im nächsten Abschnitt näher beschriebene Formalisierung¹⁾ der Beziehungen im politischen System verlangt von jedem Element eine Eintrittsentscheidung, die sich darin ausdrückt, daß es sich auch als externes Mitglied der Reglementierung unterwirft.

Es erscheint damit berechtigt, auch externe Organisationsmitglieder auf Grund der an sie gerichteten "formalisierten Erwartungen"²⁾ als Inhaber formaler Rollen zu bezeich-

1) Vgl. zum Begriff Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 85 ff

2) Vgl. Luhmann, N., Funktionen und Folgen, a. a. O., S. 38

nen und gleichzeitig das bisher für die Unterscheidung Mitglied/Teilnehmer verwendete Kriterium, wenn auch mit modifiziertem Begriffsinhalt, beizubehalten.

II. Konsequenzen für die Gestaltung des politischen Systems

Die Analyse des politischen Subsystems der Unternehmung hat gezeigt, daß seine Elementmenge in der Realität größer ist, als dies mit dem Konzept der Unternehmung als "organisatorische Einheit" vereinbar erscheint. Die systembildenden Aktivitäten der betriebswirtschaftlichen Praxis können deshalb als Versuche gewertet werden, einen erweiterten Organisationsbegriff in die Realität umzusetzen, ohne dabei die Mitgliedschaft in der formalen Organisation als Zugehörigkeitskriterium aufzugeben.

Die Erwartungen an die externen Elemente werden z. B. in Satzungen fixiert, die Annahme eines Aufsichtsratsmandats oder der Berufung in einen Beirat läßt sich als Eintrittsentscheidung, als Akzeptieren der Mitgliedsrolle interpretieren.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, daß die durch gleichsam in die Umwelt hinausgeschobene Grenzen vergrößerte Elementmenge des politischen Systems erhöhte Anforderungen an seine Strukturierung stellt.

"Organisation, ja Systembildung überhaupt, kann in ihrem Kern als stets prekäre Übersetzung von Funktionen in Strukturen begriffen werden. ... Die Kongruenz von Funktion und Struktur definiert das Ideal des rationalen Systems, das jedoch nie ganz erreicht werden kann." 1)

Als Funktion des politischen Systems wurde die "Produktion von autorisierten Zielen, Strategien und Budgets

1) Luhmann, N., Zweckbegriff und Systemrationalität, a. a. O., S. 180

sowie die Reduktion der Umweltkomplexität durch Koalitionen zwischen unternehmensinternen und -externen Elementen bezeichnet. Die Übersetzung dieser Funktionen in Strukturen bedeutet, daß das politische System als funktionales Subsystem der Unternehmung zu gestalten ist.

Für die Umsetzung der gedanklichen Abstraktion des politischen Systems in praktische Systembildung, die Transformation des "Verständnismodells" in ein Gestaltungsmodell, sind also Aussagen darüber zu machen, wie die Beziehungen zwischen den internen und den nur zeitweilig aktiven externen Elementen als "Sinnstrukturen" gestaltet werden können, um die Voraussetzungen für einen möglichst effizienten, d. h. integrativen politischen Prozeß zu schaffen und gleichzeitig im Sinne des Koalitionskonzepts Umweltkomplexität zu reduzieren. Das Gestaltungsmodell ist damit auf die Realisierung der Erhaltungsziele der Unternehmung gerichtet. Unter diesem Aspekt gilt es vor allem, wechselseitig "freundliche" Einstellungen und damit ein positives Verhandlungsklima¹⁾ zwischen den Elementen zu erzeugen, da die Einstellungen mittelbar und unmittelbar den Typ des politischen Prozesses bestimmen. Zudem erscheint es erforderlich, die Erwartungen an die externen Elemente deutlich zu machen und den Eintritt in ein reales politisches System als Entscheidung hervorzuheben.

Es liegt nahe, der Machtstruktur des politischen Systems Rechnung zu tragen, indem man die Machtbeziehungen im Wege der Kooptation oder Koalition formalisiert und so

1) Vgl. die Merkmale der "idealen Sprechsituation" bei Habermas, J., Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz, in: J. Habermas/N. Luhmann, Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung?, Frankfurt 1971, S. 101 ff, hier S. 136 ff

gleichzeitig auch eine Strategie zur Reduktion von Umweltkomplexität betreibt.¹⁾

"Wir wollen das Wort 'Formalisierung' benutzen, um auszudrücken, wie stark die Tätigkeiten und Beziehungen in einer Organisation von festgelegten Regeln bestimmt werden. ... Eine Organisation im soziologischen Sinne ist um so formalisierter, je mehr die in ihr ausgeübten zweckgerichteten Tätigkeiten durch organisatorische Dauerregelungen anstatt durch Disposition oder Improvisation bestimmt werden." 2)

Die Autorisierung der Organisationsmitgliedschaft externer Elemente durch ihre Einbeziehung in die interne formale Organisation (Kooptation in die Kerngruppe) kann als Versuch verstanden werden, die Möglichkeiten dieser Mitglieder, Sanktionsmacht auszuüben, einzuschränken. Als Mitglied des Aufsichtsrats wird das kooptierte Element mit einer Verantwortung für die Unternehmung konfrontiert, die positive Einstellungen erzeugen kann und eine Machtausübung gegen die Unternehmung zumindest erschweren sollte. Das öffentliche Bekenntnis zur Organisation, das mit der Annahme eines solchen Mandats, dem Akzeptieren der Mitgliedsrolle, verbunden ist, eröffnet die grundsätzliche Möglichkeit, das Machtpotential der kooptierenden Gruppe als Unterstützung für die Unternehmung zu nutzen.

Die Koalition, die Vereinigung mindestens zweier Gruppen von Entscheidungsträgern, kann als allseitige und vollständige Kooptation interpretiert werden: sie wird von allen Elementen des politischen Systems gebildet.

-
- 1) Selznick, P., Foundations of the Theory of Organizations, in: F. E. Emery (Hrsg.), System Thinking, Harmondsworth 1970, S. 261 ff. S. 277; vgl. auch Thompson, J. D., Decision Making, the Firm, and the Market, a. a. O., S. 338; Thompson, J.D./Mc Ewen, W. J., Organizational Goals and Environment, in: A Etzioni (Hrsg.), Complex Organizations, New York 1961, S. 177 ff, hier S. 184 f; vgl. Thompson, J. D., a. a. O., S. 338; Thompson, J. D./Mc Ewen, W. J., a. a. O., S. 185 f
 - 2) Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a. a. O., S. 86

In der Praxis ist sie schwerer zu institutionalisieren, da die große Zahl der Beteiligten kaum in einem Gremium zusammenzufassen ist. Die Einsetzung von Beiräten stellt einen solchen, freilich unvollkommenen Versuch dar.

Weder durch Kooptation noch durch Koalition gelingt es in der Regel, alle für die Organisation unter den Aspekt der Ungewißheitsabsorption und Komplexitätsreduktion relevanten Machthaber in ein formalisiertes politisches System zu integrieren. Die Kooptation kann sich nur auf ein Entscheidungsgremium beziehen, das über Weisungsautorität verfügt, setzt also die Existenz eines Aufsichtsrates voraus. Die Einsetzung eines Beirates ist nur begrenzt geeignet, eine Koalition zu institutionalisieren. In der Praxis haben seine Mitglieder, obwohl vielfach als "Organe der Gesellschaft" bezeichnet, vorrangig beratende und überwachende Funktionen, die ihnen aufgrund einer Sachverständigkeitsvermutung übertragen werden.¹⁾ Einige wenige Experten werden an die Organisation gebunden und damit ein zusätzliches Informationspotential erschlossen. Die Formalisierung der Machtbeziehungen ist dabei ein Nebeneffekt, wenn z. B. auch ein Bankenvertreter als Mitglied berufen wird, wie dies häufig der Fall ist. Kunden und Lieferanten werden in der Regel nicht berücksichtigt.

Die Regionalbeiräte der Großbanken haben gegenüber den Beiräten in anderen Wirtschaftszweigen den Vorzug der

1) Vgl. u. a. die Satzung des Beirates einer Ingenieurgesellschaft (KG): "Der Beirat soll in seinen Hauptfunktionen die Vertrauensbasis auf dem Markt stärken, die Geschäftsleitung bei der Festlegung und Durchführung der Unternehmensziele beratend unterstützen und die Investitions- und Finanzpolitik überwachen." Der Beirat besteht aus drei Mitgliedern: "ein Wissenschaftler (Technik), ein Finanzfachmann (Bank), ein Wirtschafts- bzw. Industriefachmann".

größeren Mitgliederzahl,¹⁾ die sich jedoch nahezu ausschließlich aus Großkunden zusammensetzt. Der Koalitionsgedanke tritt hinter absatzpolitische Erwägungen zurück. Die Formalisierung der Machtbeziehungen zu den Kunden ergibt sich auch hier nur als Nebeneffekt²⁾, der zudem durch den halbjährigen Sitzungsturnus beeinträchtigt wird. Die Kontakte sind nur temporär, das Beziehungsnetz wird nur zeitweise aktiviert.

Die Schwächen dieser Gestaltungsversuche der Praxis sind darin zu sehen, daß sie

- zu wenige Elemente einbeziehen
- nicht ausreichend Voraussetzungen für den Austausch von ungefilterten Informationen schaffen
- die Kontakte in der Regel auf die Sitzungstermine beschränken
- die Entwicklung positiver Einstellungen aus diesen drei Gründen nicht begünstigen.

Sie rufen Ausprägungen der Strukturvariablen und der Einstellungen hervor, die einen tendenziell distributiven politischen Prozeß kennzeichnen. Da die Organisation jedoch zur Erzielung eines effizienten Outputs des politischen Systems integrative politische Prozesse anstreben muß, ist jeder Gestaltungsversuch darauf zu richten, die Merkmale des politischen Prozesses so zu beeinflussen, daß sie die den integrativen Typ charakterisierenden Ausprägungen aufweisen. Aus den von Walton aufgestellten und empirisch überprüften Hypothesen ist deshalb vor allem zu folgern, daß möglichst alle Elemente durch vielfältige Interaktionen

-
- 1) Vgl. Dresdner Bank (Oktober 1971): 335 Mitglieder insgesamt, je Beirat zwischen 10 und 64
 - 2) Vgl. Abschnitt 1 der "Geschäftsordnung für die Beiräte der Dresdner Bank": "Die Beiräte bilden einen Kreis von Freunden der Bank, die der Bankleitung zum Zwecke der engeren Fühlungnahme mit den Kreisen der Wirtschaft und zur Vertiefung der geschäftlichen Beziehungen zur Seite stehen. Aufgaben, Pflichten, Rechte und Verantwortlichkeiten, wie sie dem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft obliegen, dürfen den Beiräten nicht auferlegt werden."

bei freiem ungefilterten Informationsaustausch miteinander verknüpft werden.

Obwohl die unternehmungsexternen Elemente das Mitgliedschaftskriterium der formalen Organisation erfüllen, erscheint aufgrund dieser Überlegungen die Institutionalisierung eines formalen politischen Systems als manifester Bestandteil der Unternehmungsverfassung als ein wenig erfolgversprechender Weg der Systemgestaltung. Eine derartige Institutionalisierung muß zudem so lange auf Schwierigkeiten stoßen, wie nicht vom Gesetzgeber ein ordnungspolitischer Rahmen festgelegt ist, der verbindlich klärt, welche unternehmungsexternen Willenszentren einzubeziehen sind, welche Verantwortung sie für das "Überleben" der Unternehmung tragen und welche Konsequenzen eine "Pflichtverletzung" nach sich zieht.

In Anbetracht der Schwierigkeiten bei der Messung wirtschaftlicher Macht sind Möglichkeiten einer solchen allgemein gültigen und auch anwendbaren Regelung gegenwärtig nicht abzusehen. Auch die Präzisierung der Verantwortung stößt, soll sie über die Aussagen des Aktiengesetzes zu Sorgfaltspflicht und Verantwortlichkeit der Aufsichtsratsmitglieder hinausgehen, auf kaum zu lösende Probleme. Unabhängig von dieser Beurteilung bleibt die Möglichkeit, daß der Gesetzgeber aus gesellschaftspolitischen Motiven auch Vertretern der Machtunterworfenen, der vom autorisierten Output mittelbar oder unmittelbar Betroffenen, Elementcharakter verleiht, indem er ihnen als Mitglied eines Kernorgans die Macht gibt, am politischen Prozeß teilzunehmen.

Im Vergleich zur Institutionalisierung des politischen Systems als Bestandteil der Unternehmungsverfassung kann die Formalisierung nur einer Teilstruktur, der Kommunikationsstruktur, als eine Managementstrategie interpre-

tiert werden, die einen gangbaren und erfolgversprechenden Weg zur Integration der unternehmungsexternen Willenszentren eröffnet. Sie versucht, "Sinnstrukturen" unabhängig von Rechtsform und Unternehmungsgröße zu stabilisieren und dadurch Umweltkomplexität zu reduzieren.

"Da der Markt nicht so viel Komplexität absorbiert, wie die ältere Theorie (theory of the firm, Anm. d. Verf.) unterstellt hatte, müssen systeminterne Entscheidungsprozesse an seiner Stelle diese Funktion erfüllen. Das ist aber nur möglich, wenn das System sich seine Entscheidungssituation durch interne Prozesse vereinfacht, aber doch diesen Vereinfachungen nicht zum Opfer fällt, sie als eigene Selektion erkennt und sich damit den Zugang zur sehr viel komplexeren Wirklichkeit offenhält. Externe und interne Reduktionsprozesse sind im Hinblick auf das Problem der Komplexität funktional äquivalent und können daher in gewissen Grenzen füreinander eintreten. Nur deshalb ist es möglich, durch systeminterne Organisationsformen und Entscheidungsprozesse ... Umweltkomplexität abzuarbeiten, das heißt, sich in einer realen Welt rational zu verhalten." 1)

Ziel der Formalisierung ist ein umfassender, ungefilterter Informationsaustausch zwischen allen Koalitionspartnern im Sinne einer freiwilligen Publizität der individuellen Ziele und Strategien zur Erlangung eines "wahren Konsensus". 2) Die Beziehungen sind so zu reglementieren, daß Kontinuität und Häufigkeit der Interaktionen gewährleistet sind. Inwieweit dabei vom Ideal des ständigen Kontakts abgewichen werden kann, hängt von den Erfordernissen des konkreten Einzelfalls ab. Die Schaffung einer formalen Kommunikationsstruktur vereinfacht die Entscheidungssituation im politischen System, da auf diese Weise versucht wird, die externen Machthaber als potentielle Störgrößen weitgehend zu neutralisieren und dem politischen Prozeß eine Ausprägung zu geben, die zum integrati-

1) Luhmann, N., Zweckbegriff und Systemrationalität, a. a. O., S. 123

2) Vgl. Habermas, J., a. a. O., S. 123 ff

ven Problemlösen tendiert. Die Bekanntgabe eines derartigen Gestaltungsvorhabens gegenüber den externen Elementen beinhaltet eine Erwartung zur "konstruktiven Mitarbeit", deren Akzeptierung als Entscheidung zum Eintritt in das politische System verstanden werden kann.

Bei entsprechender Gestaltung der Kommunikationsstruktur eröffnet sich der Unternehmung ein Kompensationspotential, mit dessen Hilfe Störungen in größerem Maße abgewehrt werden können, als dies nach den in der Praxis verfolgten Methoden des Management by Objectives, Management by Result oder Management by Exception bisher wahrscheinlich ist.

"Durch die Fixierung von Grenzen zeichnet das System einen Ausschnitt aus der unendlichen Welt als 'eigenes', internes Geschehen aus und entwickelt für diesen nun überblickbaren Bereich besondere Kriterien der Selektion. Damit wird zugleich in der Umwelt der Bereich der relevanten Ursachen und Folgen des eigenen Handelns erheblich verkleinert." 1)

Durch die Begrenzung des politischen Systems im Sinne dieser Arbeit deutet die Unternehmung störende Einflüsse aus der Umwelt in distributive Einflüsse auf den internen politischen Prozeß um. Es ist zu vermuten, daß die Organisation einer distributiven Tendenz in einem system-internen Entscheidungsprozeß mit geringerem Aufwand begegnen kann als den nur selten vorhersehbaren Störungen aus der Umwelt. Der Grund mag allein in der subjektiven Überzeugung zu suchen sein, nach der internes Geschehen leichter zu beherrschen ist.

Die Integration externer Machthaber in das politische System reduziert die Bandbreite der möglichen Störungen

1) Luhmann, N., Zweckbegriff und Systemrationalität, a. a. O., S. 181

des Organisationsgleichgewichts, da sich Konflikte im Rahmen der formalisierten Kommunikationsbeziehungen so frühzeitig abzeichnen, daß ein Kompromiß gesucht werden kann, bevor sie überhaupt als Störungen den Wirkungszusammenhang des Systems erschüttern können. Gerade weil die Unternehmung als offenes System für die Aufrechterhaltung der Input-Output-Relationen und damit für die Sicherung ihres Bestandes und Erfolges auf das "Wohlverhalten" externer Gruppen angewiesen ist, erscheint eine Strategie plausibel, die positive Einstellungen und damit integrative politische Prozesse hervorzurufen vermag, letztlich also Umweltkomplexität absorbiert.

Die hier vorgeschlagene Gestaltung des politischen Systems läßt sich als Verknüpfung der kompatiblen Bestandteile der von Luhmann unterschiedenen funktional-äquivalenten Strategien einer Organisation zur Absorption von Komplexität und Veränderlichkeit begreifen.¹⁾ Er differenziert zwischen

- Strategie der Subjektivierung
- Strategie der Institutionalisierung bestimmter Formen der Erlebnisverarbeitung
- Strategie der Umweltdifferenzierung
- Strategie der Innendifferenzierung
- Strategie des Unbestimmtlassens der Systemstruktur

Das Modell der Umwelt, das aus den engen Kommunikationsbeziehungen des formalisierten politischen Systems erwächst, ist grundsätzlich subjektiver Natur (aufgrund der Vielzahl der beteiligten Elemente zugleich auch relativ objektiv). Es erfaßt nur einen Ausschnitt der Wirklichkeit, dessen Probleme als systeminternes Geschehen

1) Vgl. ausführlich ebd., S. 124 ff, S. 167 ff

subjektiv leichter lösbar erscheinen.

Die positiven Einstellungen zwischen den Elementen tragen zu einer Institutionalisierung bestimmter Formen der Erlebnisverarbeitung (Wahrnehmungsgewohnheiten, Wirklichkeitsdeutungen, Werte¹⁾ bei und begünstigen so die Entstehung der "idealen Sprechsituation", der Voraussetzung für den "wahren Konsensus".

Der Strategie der Umweltdifferenzierung wird Rechnung getragen, indem das politische System den Umweltausschnitt herausgreift, der das größte Störpotential enthält, und dessen Komplexität durch Integration reduziert. Auf Variationen in den "verbleibenden" Umweltsegmenten können die übrigen Bereiche der Unternehmung mit geringerem Aufwand reagieren.

Die Strategie der Innendifferenzierung wird mit der Gestaltung des politischen Systems ebenfalls angewendet. Das politische System als in hohem Maße adaptives und lernfähiges Subsystem ist geradezu für die Abwehr von Störungen prädestiniert. Es entlastet die übrigen Subsysteme von einem großen Teil der zu verarbeitenden Komplexität und stärkt dadurch die Stabilität des Gesamtsystems. Die abgesehen von den Kommunikationsbeziehungen relativ wenig formalisierte Struktur des politischen Systems macht auch die Strategie des Unbestimmtlassens der Systemstruktur im Sinne des organischen Systems bei Burns/Stalker²⁾ anwendbar.

Der kombinierte Einsatz aller Strategien ist, obwohl sie sich teilweise gegenseitig ausschließen, aufgrund

1) Vgl. zur Institutionalisierung gemeinsamer Werte: Emery, F. E./Trist, E. L., The Causal Texture of Organizational Environments, Human Relations, Vol. 18, 1965, S. 21 ff, hier S. 28

2) Vgl. Kapitel 3 III, 2 dieser Arbeit

der besonderen Beschaffenheit des politischen Systems möglich. Ein Teil der potentiell feindlichen Umwelt wird absorbiert, Umweltkomplexität reduziert: die aus diesem Bereich zu erwartenden Störungen können antizipiert werden, da die Gestaltung des politischen Systems die Voraussetzungen bietet, Konflikte frühzeitig zu erkennen und in einem integrativen Prozeß zu lösen.

Dieser strategische Aspekt der Systembildung zeigt, daß der Einfluß der externen Elemente durch "offizielle" Einbeziehung in das politische System eher reduziert als gestärkt wird. Die integrative Strukturierung des politischen Systems durch Formalisierung der Kommunikationsbeziehungen erscheint vielmehr geeignet, Wettbewerbsverzerrungen, die z. B. durch die Marktmacht weniger Lieferanten begründet sind, zumindest teilweise auszugleichen, da diese asymmetrische Machtverteilung nach Hervorrufung positiver Einstellungen weniger zum Tragen kommt: die "kleinere" Unternehmung kann dem "Machtkampf" und seinen Gefahren für das Systemgleichgewicht ausweichen, indem sie (Über-)Macht neutralisiert.

Der Eintritt in ein derartig gestaltetes politisches System ist auch für den Lieferanten als sinnvoll zu erachten. Er verzichtet zwar auf Ausübung von Sanktionsmacht zur Durchsetzung seiner Forderungen, gewinnt jedoch Wettbewerbsvorteile gegenüber seiner Konkurrenz, die nur zeitweise mit der Organisation in Beziehung steht. Der freie Informationsaustausch ohne Filterung erhöht zugleich seinen Informationsstand, so daß er Verlustrisiken vermindern kann.

Die Vorzüge des Eintritts in ein solches politisches System aus der Sicht der externen Elemente erscheinen

geeignet, diese Willenszentren zu einer Beteiligung an einem integrativen politischen Prozeß zu motivieren. Es darf aber auch nicht übersehen werden, daß diese Anreize die einzige Gewähr für die von der Organisation gewünschte Unterstützung des autorisierten Outputs des politischen Systems bieten. Eine rechtliche Handhabe gegen "schädigendes Verhalten" im Sinne einer Regreßpflicht ist schon gegenüber Aufsichtsratsmitgliedern nur selten gegeben; für das politische System mit seiner nicht in Rechtsnormen fixierten Mitgliedschaft ist sie noch schwerer vorstellbar. Im Hinblick auf die Unterstützung des autorisierten Outputs erfährt die Einbeziehung der Machtunterworfenen, der vom Output mittelbar oder unmittelbar Betroffenen, als Elemente in das politische System neben der gesellschaftspolitischen auch eine "strategische" Begründung. Da - wie die Gleichgewichtsdefinitionen der Anreiz-Beitrags-Theorie und der Koalitionstheorie zeigen - eine übermäßige Fluktuation der Arbeitnehmer das "Überleben" des Systems Unternehmung gefährdet, kann es zur Stabilisierung des Systemgleichgewichts beitragen, daß auch Belegschaftsvertretern über die Unternehmungsverfassung das Recht eingeräumt wird, als Elemente des politischen Systems am politischen Prozeß teilzunehmen. Es erscheint die Annahme plausibel, daß diese Gruppe den unter ihrer Beteiligung "produzierten" Output unterstützen wird, so daß sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, daß die autorisierten Ziele, Strategien und Budgets von der Belegschaft als Entscheidungsprämissen akzeptiert werden und damit ihre Funktion als Beschränkungen für die Entscheidungen im administrativen System erfüllen können. So können etwa Konflikte, die sich bei der Beurteilung einer Auslandsinvestition und ihrer Konsequenzen für die Sicherheit der inländischen Arbeitsplätze abzeichnen, zwischen Vertretern von Management, Anteilseignern und

Belegschaft im politischen Prozeß gelöst werden, um zu verhindern, daß die autorisierte Entscheidung unter dem Eindruck von Gruppenpressionen später revidiert werden muß. Die Formalisierung der Kommunikationsbeziehungen des politischen Systems trägt auch in diesem Fall dazu bei, Ungewisheit (über die Konsequenzen der Investitionsentscheidung) zu absorbieren und das Gleichgewicht der Unternehmung (mittels Durchsetzung des autorisierten Outputs) zu stabilisieren.

Es kann festgestellt werden, daß die in dieser Arbeit vorgeschlagene Abgrenzung des politischen Systems der Unternehmung eine durch gesellschaftspolitisch oder strategisch motivierte Normen begründete Einbeziehung von Vertretern der Belegschaft oder anderer vom Output betroffener Gruppen nicht ausschließt. In der Regel verfügen diese Gruppen nicht über eine der diskutierten Machtgrundlagen. Rechtsordnung oder Unternehmungsverfassung können ihnen jedoch die Macht geben, als Mitglieder eines Kernorgans der Organisation aktiv auf den politischen Prozeß Einfluß zu nehmen, so daß sie zu Elementen des politischen Systems werden. Eine derartige, durch Mitbestimmungsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz oder eine Norm der Unternehmungsverfassung autorisierte, Mitgliedschaft ist als manifester Bestandteil der Unternehmungsverfassung aufzufassen.

Kultur und Verfassung der Organisation werden jedoch auch von der Einbeziehung der externen Willenszentren in das politische System beeinflusst. So wirkt sich die vorgeschlagene Formalisierung der Kommunikationsbeziehungen auf die Bandbreite der möglichen Ziele, die sozio-emotionalen Beziehungen (Einstellungen) sowie die Art der Interaktionen zwischen internen und externen Elementen und damit letzt-

lich auf die Kultur der Unternehmung aus.¹⁾ Obwohl der Gestaltungsvorschlag nicht zur Institutionalisierung eines formalen politischen Systems führt, modifiziert er doch die "gesetzliche" Machtverteilung des Systems und damit die Verfassung der Unternehmung.

Die Regeln, nach denen die formalisierten Kommunikationsbeziehungen im politischen System ablaufen, können deshalb als Subsystem der Kultur der Organisation interpretiert werden. So lange sie nicht schriftlich fixiert sind, bilden sie - im Unterschied zur Satzung eines Beirates oder Aufsichtsrates - einen latenten Bestandteil der Unternehmensverfassung. Die ordnungspolitische Funktion der traditionellen Abgrenzung der Unternehmung nach dem Kriterium der formalen Organisation wird nicht beeinträchtigt: auch nach Formalisierung der Kommunikationsbeziehungen im politischen System bleiben für den Außenstehenden die Grenzen der Unternehmung in der bisherigen Weise identifizierbar. Die strategische Gestaltung des politischen Systems berührt nur den Teil der Unternehmensverfassung, der in einer marktwirtschaftlichen Ordnung dem Aktionsfeld der unternehmerischen Entscheidungen zuzurechnen ist.

Die vorgeschlagene Gestaltung des politischen Subsystems der Unternehmung durch Formalisierung seiner Kommunikationsbeziehungen steht im Einklang mit den Gleichgewichtserfordernissen, des offenen Systems, wie sie die Allgemeine Systemtheorie formuliert.

Auch im politischen System muß der mit wachsender Komplexität fortschreitenden Unabhängigkeit der Elemente begegnet werden. Dies geschieht, indem die Kommunikations-

1) Vgl. Kapitel 4, I, 2, 23 dieser Arbeit

beziehungen intensiviert, mit den unternehmungsexternen neue Elemente einbezogen und auch zwischen diesen Beziehungen geknüpft werden.¹⁾ Diese Maßnahmen tragen dazu bei, das Konzept der Integration²⁾ in der Praxis zu realisieren und somit das Gleichgewicht des politischen Systems zu stabilisieren.

Über das verdichtete Netz der Kommunikationsbeziehungen werden außerdem zusätzliche Informationen (Negentropie) importiert, mit deren Hilfe das politische System seine Aufgabe, die stark differenzierten Subsysteme im administrativen und operativen Bereich möglichst eng zu koppeln³⁾, erfüllen kann. Dies ist ohne negative Rückwirkungen auf das Organisationsgleichgewicht möglich, da die Multistabilität der Unternehmung als System weniger aus der Ultrastabilität ihrer Subsysteme resultiert als aus dem Umstand, daß das politische System aufgrund seiner besonderen Beschaffenheit Störungen gleichsam zu antizipieren vermag.

Das politische System kann selbst als multistabil bezeichnet werden, da die Lösung von Konflikten (Abwehr von Störungen) zunächst durch verstärkte Kommunikation innerhalb einer Teilmenge von Elementen angestrebt wird. Die Zusammensetzung dieser ultrastabilen Subsysteme des politischen Systems ist abhängig von der konkreten Problemstellung und dem funktionalen Teilbereich der Unternehmung, der von der Störung betroffen ist. Erst wenn ein Konflikt nicht zwischen

1) Vgl. Kap. 2 II, 32 dieser Arbeit

2) Vgl. Lawrence, P. R./Lorsch, J. W., *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, *Administrative Science Quarterly* 1967/68, S. 1 ff; Dies: *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Homewood 1969

3) Vgl. u. a. Barnard, C., a. a. O., S. 136 f; Lawrence, P. R./Lorsch, J. W., a. a. O., S. 11; Rice, A. K., a. a. O., S. 35

diesen Elementen gelöst werden kann, ist eine Kopplung mit anderen, bis dahin passiven Subsystemen notwendig, mit der weitere Elemente des politischen Systems aktiviert werden.

Aus der Multistabilität des politischen Subsystems folgt, daß die Subsysteme im administrativen und operativen Bereich der Unternehmung stärker gekoppelt werden können, ohne daß dadurch die Flexibilität des Gesamtsystems in stabilitätsgefährdender Weise gemindert wird. Diese Subsysteme können sich auf die Anwendung von Anpassungsverfahren der Sekundärregulation beschränken. Ihre Umweltkomplexität ist durch die Prozesse im politischen System so weit reduziert, daß sie nicht mit "außergewöhnlichen" Störungen zu rechnen brauchen, sich also auch nicht mit großem Aufwand auf deren Abwehr vorbereiten müssen. Alle anderen Regulationsprozesse vollziehen sich als politische Prozesse im politischen System. Nur wenn ein Konflikt dort nicht gelöst werden kann, ist eine umfassende Anpassung im Sinne der Primärregulation unvermeidlich.

Die der Unternehmung bei der vorgeschlagenen Gestaltung des politischen Systems zusätzlich zufließende Negentropie kann damit auf verschiedene Weise für die Stabilisierung des Systemgleichgewichts der Organisation nutzbar gemacht werden:

- das Kompensationspotential des politischen Systems gegenüber Störungen aus der "verbleibenden" Umwelt wird erhöht. Das politische System selbst ist multistabil.
- die relativ dauerhafte Grundstruktur des sozio-technischen Systems Unternehmung kann mit Hilfe von Mechanismen der Sekundärregulation beibehalten werden. Störungen aus der Umwelt führen nur noch in seltenen Fällen zu tiefgreifenden Anpassungsprozessen im Sinne der Primärregulation

- Strukturierungsmaßnahmen im administrativen und operativen Bereich der Unternehmung werden erleichtert, da das für ihre Planung und Durchführung benötigte Wissen entweder bei den "neuen" Elementen des politischen Systems gespeichert ist oder mit ihrer Hilfe kostengünstig beschafft werden kann.¹⁾ Die Transformationskapazität der Unternehmung kann damit vergrößert werden.

Die anzustrebende "ideale Sprechsituation" im erweiterten politischen System substituiert gleichsam die komplizierte Verteidigung des Organisationsgleichgewichts nach dem Modell des multistabilen Systems durch eine Strategie, die ausschließlich von Prozessen der Sekundärregulation unterstützt werden muß. Den angewandten Systemwissenschaften erwächst daraus die Aufgabe, diese Regulationsmechanismen im administrativen und operativen System so weit zu vervollkommen, daß sie als derart flankierende Maßnahmen für das politische System wirksam werden können.

1) Vgl. Peters, J., Einführung in die Allgemeine Informationstheorie, a. a. O., S. 154

Literaturverzeichnis

- Abelson, R.P./Rosenberg, M.J., Symbolic Psycho-logic: A Model of Attitudinal Cognition, Behavioral Science 1958, S 1ff
- Ackoff, R.L., Systems, Organizations and Interdisciplinary Research, in: D.P. Eckman (Hrsg.), Systems: Research and Design, Proceedings of the First Systems Symposium at Case Institute of Technology, New York/London 1961, S. 26ff
- Ackoff, R.L., Towards a Behavioral Theory of Communication, Management Science 1957/58, S. 218ff
- Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: E. Schnauffer/K. Aathe (Hrsg.), Organisation, Berlin/Baden-Baden 1961, S. 355ff
- Allport, F.H., Institutional Behaviour, Chapel Hill 1933
- Argvris, C., Integrating the Individual and the Organization, New York 1964
- Argvris, C., Personality and Organization. The Conflict between the System and the Individual, New York 1957
- Ashby, W.R., An Introduction to Cybernetics, London 1961
- Ashby, W.R., Design for a Brain, New York 1960
- Ashby, W.R., Stability and Adaptation, in: J.A. Litterer (Hrsg.), Organizations: Systems, Control and Adaptation, Vol. II, New York/London/Sydney/Toronto 1969, S. 62ff

- Bakke, E.W., Concept of Social Organization, in: M.Haire (Hrsg.), Modern Organization Theory, New York/London 1959, S. 16ff
- Barnard, C.I., The Functions of the Executive, Cambridge (Mass.) 1938
- Becker, H., Social Interaction, in: J. Gould/W. Kolb (Hrsg.), A Dictionary of Social Sciences, Glencoe 1964, S. 657ff
- Beer, S., Kybernetik und Management, Hamburg 1963
- Bennis, W./Benne, K.D./Chin, R. (Hrsg.) The Planning of Change, New York/Chicago/San Francisco/Toronto/London 1961
- Bergmann, L./Schäfer, C., Lehrbuch der Experimentalphysik. Teil 1: Mechanik, Akustik, Wärme. Berlin 1954
- Bertalanffy, L.v., An Outline of General System Theory, The British Journal for the Philosophy of Science, Bd. I, 1950, S. 134ff
- Bertalanffy, L.v., Biophysik des Fließgleichgewichts. Eine Einführung in die Physik offener Systeme und ihre Anwendung in der Biologie, Braunschweig 1953
- Bertalanffy, L.v., Das biologische Weltbild, Bd. I, Die Stellung des Lebens in Natur und Wissenschaft, Berlin 1949
- Bertalanffy, L.v., General System Theory, General Systems, Bd. I, Ann Arbor (Mich.) 1956, S. 1ff
- Bertalanffy, L.v., General System Theory - A Critical Review, General Systems, Bd. VII, Ann Arbor (Mich.) 1962, S.1ff

III

- Bertalanffy, L.v., General System Theory -
A Critical Review, in: J.A. Litterer
(Hrsg.), Organizations: Systems,
Control and Adaptation, Vol. II,
New York/London/Sydney/Toronto
1969, S.7ff
- Bertalanffy, L.v., General System Theory:
A New Approach to the Unity of
Science, Human Biology 1951,
S. 302ff, 336ff, 346ff
- Bertalanffy, L.v., General System Theory.
Foundations, Development, Appli-
cations, New York 1968
- Bertalanffy, L.v., Kritische Theorie der Form-
bildung, Berlin 1928
- Bertalanffy, L.v., Theoretische Biologie, Bd.I,
Allgemeine Theorie, Physikochemie,
Aufbau und Entwicklung des Organismus,
Berlin 1932
- Bertalanffy, L.v., Zu einer allgemeinen System-
lehre, Biologia Generalis, Bd. XIX,
Heft 1, 1949, S. 114ff
- Bidlinmaier, J., Zielkonflikte und Zielkompro-
misse im unternehmerischen Entschei-
dungsprozeß, Wiesbaden 1968
- Bidlinmaier, J., Zur Zielbildung in Unter-
nehmensorganisationen, Zeitschrift
für betriebswirtschaftliche For-
schung 1967, S. 246ff
- Blau, P.M., The Dynamics of Bureaucracy,
Chicago/London 1963
- Bleicher, K., Die Entwicklung eines system-
orientierten Organisations- und
Führungsmodells der Unternehmung,
Zeitschrift für Organisation 1970,
S. 3ff, 59ff, 111ff
- Bleicher, K., Die Organisation als System,
Wiesbaden 1972

IV

- Bohdanow, A., Allgemeine Organisationslehre, Teknologie. Bd. I, Berlin 1926
- Boulding, K.E., General Systems Theory: The Skeleton of Science, General Systems, Bd. I, Ann Arbor (Mich.) 1956, S. 11ff
- Boulding, K.E., Implications for General Economics of More Realistic Theories of the Firm, The American Economic Review 42 (1952), S.5ff
- Boulding, K.E., The Present Position of the Theory of the Firm, in: K.E. Boulding/ W.A. Spivey (Hrsg.), Linear Programming and the Theory of the Firm, New York 1960, S.1ff
- Brown, W.B., The Organization and Socio-technical Controls, Michigan State University Business Topics, S. 39ff, 1968
- Brunnberg, J./ Kiehne, R., Systeme: Eine Begriffsanalyse, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1969, S. 605 ff
- Burns, T., On the Pluralitiy of Social Systems, in: J.R. Lawrence (Hrsg.), Operational Research and Social Sciences, London/New York/Sydney/Toronto/Wellington 1966, S. 165ff
- Burns, T./Stalker,G.M., Mechanistic and Organic Systems, in: J.A. Litterer (Hrsg.) Organizations: Systems, Control and Adaptation,Vol. II, New York/London/Sydney/Toronto 1969, S. 345 ff
- Busse von Colbe,W., Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1964, S 615ff
- Cadwallader, M.V., The Cybernetic Analysis of Change in Complex Social Organizations, in: J.A. Litterer (Hrsg.), Organizations: Systems, Control and Adaptation, Vol.II, New York/London/Sydney/Toronto 1969, S. 304ff

- Cahill, R.S./Goldstein, M.N., Notes on a Theory of Political Actualization: A Paradigma of the Political Process, in: W.J. Gore/J.W. Dyson (Hrsg.), The Making of Decisions, Glencoe 1964, S. 359ff
- Cancian, F., Fuctional Analvsis of Change, in: A. und E. Etzioni (Hrsg.), Social Change, New York/London 1964, S. 112ff
- Cannon, W.B., The Wisdom of the Body, New York 1932
- Caplow, Th., The Principles of Organization, New York/ Chicago/Burlingame 1965
- Carlsson, G., Betrachtungen zum Funktionalismus, in: E. Topitsch (Hrsg.), Logik der Sozialwissenschaften, Köln/Berlin 1965, S. 236ff
- Carnap, R., Logical Foundations of the Unity of Science, in: International Encyclopedia of Unified Science, Bd. I, Nr. 1, Chicago 1938, S.42ff
- Cartwright, D., Influence, Leadership, Control, in: J.G. March (Hrsg.), Handbook of Organizations, Chicago 1965, S.1ff
- Cartwright, D., (Hrsg.), Studies in Social Power, Ann Arbor 1966
- Cartwright, D./Zander, A., (Hrsg.), Group Dynamics, Evanston 1960
- Cherry, C., Kommunikationsforschung - eine neue Wissenschaft, Hamburg 1967
- Chin, R., The Utility of System Models and Developmental Models for Practitioners, in: P.P. Schoderbek (Hrsg.), Management System-, New York/London/Sydney 1968, S. 16ff
- Churchman, C.W./Ackoff, R.L./Arnoff, E.L., Operations Research, Wien/München 1966
- Cvert, R.M./March, J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs (N.J.) 1963

- Cvert, R.M./March, J.G., A Behavioral Theory of Organizational Objectives, in: M. Haire (Hrsg.), Modern Organization Theory, New York/London 1959, S. 76ff
- Dahl, R.A., Concept of Power, Behavioral Science 1957, S. 201ff
- Dahl, R.A., The Concept of Power, in: S.Ulmer (Hrsg.), Introductory Readings in Political Behavior, Chicago 1961, S. 343ff
- Dahrendorf, R., Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959
- Dale, E., Management Theory and Practics, New York/St. Louis 1965
- Dienstbach, H., Die Anpassung der Unternehmungsorganisation. Zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung des "Planned Organizational Change", Diss., München 1968
- Dietel, B., Zur Koordination kollektiver Entscheidungsprozesse in der Unternehmung, Diss., München 1972
- Dill, W.R. Business Organizations, in: J.G. March (Hrsg.), Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 1071ff
- van Doorn, J.A.A., Conflict in Formal Organizations, in: A.de Reuck/J.Knight (Hrsg.), Conflict in Society, London 1966, S. 111ff
- Dubach, P., Das System aller Systeme, Industrielle Organisation 38 (1968), Nr. 7, S.283
- Easton, D., An Approach to the Analysis of Political Systems, in: S.Ulmer (Hrsg.), Introductory Readings in Political Behavior, Chicago 1961, S. 136ff
- Easton, D., A System Analysis of Political Life, New York/London/Sydney 1965

VII

- Easton, D., The Political System, New York 1953
- Eells, R., The Government of Corporations, Glencoe 1962
- Eells, R., The Meaning of Modern Business, New York/London 1960
- Eells, R.,/Walton, C., Conceptual Foundations of Business, Homewood (Ill.) 1961
- Emerson, R.M., Power Dependence Relations, American Sociological Review 1962, S. 31 ff
- Emery, F.E., Characteristics of Socio-technical Systems, Tavistock Institute, Doct. Nr. 527, London 1959
- Emery, F.E., Systems Thinking, Harmondsworth 1969
- Emery, F.E./Trist, E.L., Socio-technical Systems, in: C.W. Churchman/M. Verhulst (Hrsg.), Management, Sciences, Models and Techniques, Vol. II, London/New York/Paris/Los Angeles 1960, S. 83ff
- Emery, F.E.,/Trist,E.L., The Causal Texture of Organizational Environments, Human Relations 18 (1965), S. 21ff
- Etzioni, A., A Comparative Analysis of Complex Organizations, Glencoe 1961
- Etzioni, A., Modern Organizations, Englewood Cliff 1964
- Eulenburg, F., Das Geheimnis der Organisation, Berlin 1952
- Fäßler, K., Bestrebliche Mitbestimmung, Wiesbaden 1970
- Farmer, R.N./Richman, B.M., Comparative Management and Economic Progress, Homewood 1965
- Fast, J.D., Die Bedeutung des Entropiebegriffs und seine Anwendung in Wissenschaft und Technik, Hilversum/Eindhoven 1960
- Fast, J.D., Entropie in Wissenschaft und Technik. Teil I, Der Entropiebegriff, Philips' technische Rundschau 1955, S. 277ff

VIII

- Flechtner, H.J., Grundbegriffe der Kybernetik, Stuttgart 1966
- Frech, J./Raven, B., The Bases of Social Power, Ann Arbor 1966, S. 150ff
- Fuchs, H., Systemtheorie und Organisationstheorie, Wiesbaden 1969
- Fuchs, H., Systemtheorie, in: E. Grochla (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 1816ff
- Gäfen, G., Theorie der Wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1968
- Gamson, W.A., Coalitions: Coalition Formation, in: D.L. Sills (Hrsg.), International Encyclopedia of the Social Science, Vol. II, 1968, S. 529ff
- Gordon, R.A., Business Leadership in the Large Corporation, Washington 1945
- Gouldner, A.W., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe 1954
- Grimm, O., Hierarchie, in: E. Grochla (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 677ff
- Grochla, E., Erkenntnisstand und Entwicklungstendenzen der Organisationstheorie, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1969, S. 1ff
- Grochla, E., Systemtheorie und Organisationstheorie, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1970, S. 1ff
- Gross, B.M., The Managing of Organizations, New York 1964
- Gross, B.M., What are your Organizations Objectives? A General Systems Approach to Planning, Human Relations 18 (1965) S. 195ff
- Gulick, L./Urwick, L.F., Papers on the Science of Administration, New York 1937
- Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, 14. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1968

IX

- Habermas, J., Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz, in: J. Habermas/ N. Luhmann, Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie - Was leistet die Systemforschung?, Frankfurt 1971, S. 101ff
- Hall, A.D./Fagen, R.E., Definition of System, in: J.A. Litterer (Hrsg.), Organizations: Systems, Control and Adaptation, Vol. II, New York/London/Sydney/Toronto 1969, S. 31ff
- Harsanyi, J.C., Measurement of Social Power, Opportunity Costs, and the Theory of Two-Person Bargaining Games, Behavioral Science 1962, S.67ff
- Harsanyi, J.C., Messung der sozialen Macht, in: M. Shubik (Hrsg.), Spieltheorie und Sozialwissenschaften, Hamburg 1965, S. 190ff
- Hartmann, N., Der Aufbau der realen Welt, Meisenheim 1949
- Heider, F., The Psychology of Interpersonal Relations, New York 1958
- Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- Heinen, E., Der entscheidungsorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 1971, S. 429ff
- Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968
- Heinen, E., Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: E. Heinen, Industriebetriebslehre, 3. Aufl., Wiesbaden, 1974, S. 25ff
- Hempel, C.G., The Logic of Functional Analysis, in: H. Hartmann (Hrsg.), Moderne amerikanische Soziologie, Stuttgart 1967, S. 119ff

- Hoffmann, F., Entwicklung der Organisationsforschung, Wiesbaden 1973
- Hoffmeister, J., (Hrsg.), Wörterbuch der philosophischen Begriffe, Hamburg 1955
- Homans, G.C., The Human Group, London 1951
- Irle, M., Soziale Systeme, Göttingen 1963
- Jöhr, W.A., Organische Wirtschaftsgestaltung?, in: W. Heinrich (Hrsg.), Die Ganzheit in Philosophie und Wissenschaft, Wien 1950, S. 105ff
- Johnson, R.A./Kast, F.E.,/Rosenzweig, J.E., The Theory and Management of Systems, New York/St. Louis/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1967
- Jones, E.E./Gerard, H.B., Foundations of Social Psychology, New York,/London/Sydney 1967
- Kannegießer, K.-H., Zum zweiten Hauptsatz der Thermodynamik, Zeitschrift für Philosophie 1961, S. 841 ff
- Kappler, E., Der Lernprozeß der Unternehmung - Ein Ansatz zu einem kybernetischen Grundmodell der Unternehmung, Diss. München 1970
- Kappler, E., Systementwicklung, Lernprozesse in betriebswirtschaftlichen Organisationen, Wiesbaden 1972
- Kast, F.E./Rosenzweig, J.E., Die Bedeutung des Systembegriffs für die Unternehmungsführung, Management International, Vol. 7, 1967, S. 103ff
- Katz, D./Kahn, R.L., The Social Psychology of Organizations, New York/London/Sydney 1966
- Kirsch, W., Die Entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre - Wissenschaftsprogramm, Grundkonzeption, Wertfreiheit und Parteilichkeit, in: G.-Dlugos/G.Eberlein/H.Steinmann (Hrsg.) Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972, S. 153ff

- Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd. III:
Entscheidungen in Organisationen,
Wiesbaden 1971
- Kirsch, W.,/Meffert, H., Organisationstheorien
und Betriebswirtschaftslehre,
Wiesbaden 1970
- Klaus, G. (Hrsg.), Wörterbuch der Kybernetik,
Frankfurt 1969
- Köhler, W., Die physischen Gestalten in Ruhe
und im stationären Zustand,
Braunschweig 1920
- Koontz, H./O'Donnel, C., The Principles of
Management, New York 1955
- Kosiol, E., Grundlagen und Methoden der Organisa-
tionsforschung, Berlin 1959
- Kosiol, E., Organisation der Unternehmung,
Wiesbaden 1962
- Kosiol, E., Organisation - der Weg in die Zu-
kunft, Zeitschrift für Organisation
1973, S. 3ff
- Kosiol, E.,/Szyperski, N./Chmielewicz, K.,
Zum Standort der Systemforschung
im Rahmen der Wissenschaften, Zeit-
schrift für betriebswirtschaftliche
Forschung 1965, S. 337ff
- Kramer, R., Information und Kommunikation,
Betriebswirtschaftliche Bedeutung
und Einordnung in die Theorie der
Unternehmung, Berlin 1965
- Kroeber, A.L.,/Kluckhohn, C., Culture: A Critical
Review of Concepts and Definitions,
in: J. Gould/W.L. Kolb (Hrsg.), A
Dictionary of Social Sciences, Glencoe
1964, S. 165ff
- Kroeber-Riel, W., Wissenschaftstheoretische Sprach-
kritik in der Betriebswirtschafts-
lehre. Semantische und pragmatische
Untersuchungen betriebswirtschaftlicher
Sprachen, Berlin 1969

- Lawrence, P.R./Lorsch, J.W., Differentiation and Integration in Complex Organizations, Administrative Science Quarterly 1967/68, S. 1ff
- Lawrence, P.R./Lorsch, J.W., Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Homewood 1969
- Laszlo, E., A Systems Philosophy of Human Values, Behavioral Science 1973, S. 25off
- Lewin, K., Dynamic Theory of Personality, New York 1935
- Lewin, K., Field Theory and Social Science, New York 1951
- Likert, R., New Patterns of Management, New York 1961
- Likert, R., The Human Organization: Its Management and Value, New York 1967
- Lindblom, C.E., The Intelligence of Democracy, New York/London 1965
- Litterer, J.A. (Hrsg.), Organizations: System, Control and Adaptation, Vol.II, New York/London/Sydney/Toronto 1969
- Lockwood, D., Some Remarks on "The Social System". British Journal of Sociology, Vol.), 1956, S. 134ff
- Long, N.E., The Administrative Organization as a Political System, In: S. Mailick/E.H. van Ness (Hrsg.), Concepts und Issues an Administrative Behaviour, Englewood Cliffs 1962, S.11off
- Lotka, A., Elements of Physical Biology, Baltimore 1925
- Luhmann, N., Allgemeines Modell organisierter Sozialsysteme, (Manuskript) 1972
- Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964

XIII

- Luhmann, N., Lob der Routine, Verwaltungsarchiv 55 (1964), S. 1ff
- Luhmann, N., Soziologie als Theorie sozialer Systeme, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 19 (1967), S. 615ff
- Luhmann, N., Systemtheoretische Argumentation. Eine Entgegnung auf Jürgen Habermas. I. Das Problem der Komplexität. in: J. Habermas/N.Luhmann, Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie, - Was leistet die Systemforschung?, Frankfurt 1971, S. 291ff
- Luhmann, N., Zweckbegriff und Systemrationalität, Tübingen 1968
- Lundberg, C.C., Toward Understanding Behavioral Science by Administrators, in: W.T. Greenwood (Hrsg.), Management and Organizational Behavior Theories, Cincinnati 1965, S. 51ff
- March, J.G., The Business Firm as a Political Coalition, The Journal of Politics 24 (1962), S. 662ff
- March, J.G., The Power of Power, in: D. Easton (Hrsg.), Varieties of Political Theory, Englewood Cliffs 1966, S. 39ff
- March, J.G./Simon, H.A., Organizations, 7.Aufl., New York 1966
- Marschak, J., Elements for a Theory of Teams, Management Science, Vol. 1, 1959, S.127ff
- Marschak, J., Problems in Information Economics, in: C.P. Bonini/R.K. Jaedicke/H.M. Wagner (Hrsg.), Management Controls, New York 1964, S. 38ff
- Marschak, J., Towards an Economics Theory of Organization and Information, in: R.M. Thrall/C.H. Coombs/R.L. Davis (Hrsg.), Decision Processes, New York 1954, S. 187ff

- Mayntz, R., Soziologie der Organisation
Reinbek 1968
- Mayo, E., The Human Problems of an Industrial
Civilization, New York 1933
- Mayo, E., The Social Problems of an Industrial
Civilization, Boston 1945
- McGregor, D., The Human Side of the Enterprise,
New York 1960
- McGuire, C.B., Some Team Models of Sales
Organization, Management Science,
Vol.7, 1960/61, S.101ff
- Meffert, H., Systemtheorie aus betriebswirt-
schaftlicher Sicht, in: K.E. Schenk
(Hrsg.), Systemanalyse in den Wirt-
schafts- und Sozialwissenschaften,
Berlin 1971, S. 174ff
- Merton, R.K., Bureaucratic Structure and Pero-
nality, Social Forces 1940, S. 560ff
- Mesarović, M.D., A Conceptual Framework for the
Studies of Multi-Level Multi-Goal
Systems, SRC Report 101-A-66-43,
Case Institute of Technology, Cleve-
land 1966
- Mesarović, M.D., On Self-Organizing Systems, in:
M.C.Yovits/G.T. Jacobi/G.D. Goldstein
(Hrsg.), Self-Organizing Systems,
Washington 1962, S.9ff
- Mesarović, M.D.,/Eckman,D.P., On Some Basic
Concepts of General Systems Theory,
SRC Report 1-A-61-1, Case Institute
of Technology, Cleveland 1961
- Mesarović, M.D./Sanders,J.L./Sprague,C.F., An
Axiomatic Approach to Organizations
from a General Systems Viewpoint, in:
W.W. Cooper/H.J. Leavitt/M.W.ShellyII
(Hrsg.), New Perspectives in Organi-
zation Research, New-York/London/
Sydney 1964, S. 493ff

- Miller, J.G., Living Systems: Basic Concepts, Behavioral Science 1965, S. 193ff
- Miller, J.G., Living Systems: Structure and Process, Behavioral Science 1965, S. 337ff
- Miller, E.J./Rice, A.K., Systems of Organization, London/New York/Sydney/Toronto/Wellington 1967
- Mirow, H.M., Kybernetik. Grundlagen einer allgemeinen Theorie der Organisation, Wiesbaden 1969
- Mooney, J.D., The Principles of Organization, New York 1947
- Nagel, E., Über die Aussage "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile", in: E. Topitsch (Hrsg.), Logik der Sozialwissenschaften, Köln/Berlin 1963 S. 225ff
- Neergaard, K.v., Die Aufgabe des 20. Jahrhunderts. Die Bedeutung des biologischen Weltbildes für das Verständnis der großen Fragen unserer Zeit in Wissenschaft, Ethik, Religion und Gesellschaftsstruktur, Erlenbach/Zürich 1940
- Oettle, K., Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1966, S. 241ff
- Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, Stuttgart 1966
- Osgood, C.E./Tannenbaum, P.H., The Principle of Congruity in the Prediction of Attitude Change, Psychological Review 1955, S. 42ff
- Palandt/Putzo, Bürgerliches Gesetzbuch, 33. Aufl., München 1974

- Papandreou, A., Some Basic Problems in the Theory of the Firm, in: B.F. Haley (Hrsg.), A Survey of Contemporary Economics, Vol.2, Homewood 1952, S. 183ff
- Parsons, T., Essays in Sociological Theory, Pure and Applied, Glencoe 1949
- Parsons, T., Structure and Process an Modern Societies, Glencoe 1960
- Parsons, T., Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations, Administrative Science Quarterly 1956, S.225ff
- Parsons, T., The Analysis of Formal Organizations, in: T. Parsons (Hrsg.), Structure and Process in Modern Societies, Glencoe 1960
- Parsons, T., The Social System, New York 1951
- Peabody, R.L., Organizational Authority, New York 1964
- Paters, J., Einführung in die Allgemeine Informationstheorie, Berlin/Heidelberg/New York 1967
- Picot, A., Zur Frage der Ableitung von empirisch überprüfbarcn Aussagen aus systemtheoretischen Ansätzen der Organisationsforschung, in: E. Jehle (Hrsg.), Systemforschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1974 (in Vorbereitung)
- Presthus, R.V. Authority in Organizations, in: S. Mailick/E.H. van Ness (Hrsg.), Concepts and Issues in Administrative Behavior, Englewood Cliffs 1963, S. 122ff
- Rapoport, A., Methematical Aspects of General Svstems Analysis, in: J.A. Litterer (Hrsg.), Organizations: Svstems, Control and Adaptation, Vol.II, New York/London/Svdnev/Toronto 1969 S.88ff

- Rice, A.K., Productivity and Social Organization
- The Ahmedabad Experiment, London
1958
- Rice, A.K., The Enterprise and its Environment,
London 1963
- Riker, W.H., Coalitions: The Study of Coalitions,
in: D.L. Sills (Hrsg.), International
Encyclopedia of the Social Sciences,
Vol.II, 1968, S.524ff
- Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J., Counseling
in an Organization: A Sequel to the
Hawthorne Researches, Boston 1966
- Roethlisberger, F.J./Dickson, W.J., Management
and the Worker, Cambridge (Mass.) 1939
- Schein, E.H./Bennis, W.G., Personal and Organi-
zational Change through Group Methods,
New York 1965
- Schlick, M., "Über den Begriff der Ganzheit, in:
E. Topitsch (Hrsg.), Logik der Sozial-
wissenschaften, Köln/Berlin 1963,
S. 213ff
- Schumpeter, J.A. Theorie der wirtschaftlichen
Entwicklung, 2. Aufl. München/Leipzig 1926
- Schweiker, K.F., Grundlagen einer Theorie betrieb-
licher Datenverarbeitung, Wiesbaden
1968
- Scott, W.G., Organization Theory: An Overview
and an Appraisal, Journal of the
Academy of Management 1961, S.7ff
- Scott, W.R., Theory of Organizations, in:
R.E.L.Faris (Hrsg.), Handbook of Modern
Sociology, Chicago 1964, S. 485ff
- Seiler, J.A., Systems Analysis in Organizational
Behaviour, Homewood 1967
- Selznick, P., Foundations of the Theory of Organi-
zations, American Sociological Review
1948, S. 25ff

XVIII

- Shannon, C.E./Weaver, W., The Mathematical Theory of Communication, Urbana 1949
- Simon, H.A., Authority, in: C.M. Arensberg (Hrsg.), Research in Industrial Human Relations: A Critical Appraisal, New York 1957, S. 104ff
- Simon, H.A., Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting, New York/London 1957
- Simon, H.A./Smithburg, D.W./Thompson, V.A., Public Administration, New York 1950
- Staehle, W.H., Über den Realitätsbezug organisationstheoretischer Modelle, Zeitschrift für Organisation 1971, S. 19ff, 80ff
- Stedry, A.C., Budget Control and Cost Behaviour, Englewood Cliffs 1960
- Steinmüller, W., Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie. Eine kritische Einführung, 4.Aufl., Stuttgart 1969
- Taylor, F.W., Scientific Management, New York 1911
- Thayer, L.O., Administrative Communication, Homewood 1961
- Thibaut, J.W./Kelley, H.H., The Social Psychology of Groups, New York 1959
- Tjaden, K.H., Soziales System und Sozialer Wandel, Taschenbuchausgabe, Stuttgart 1972
- Thompson, J.D., Decision Making in the Firm, and in the Market, in: W.W. Cooper/H.J. Leavitt/M.W. Shelly II (Hrsg.) New Perspectives in Organization Research, New York/London/Sydney 1964, S. 334ff
- Thompson, J.D., Organizations in Action, New-York/St. Louis/San Francisco/Toronto/London/Sydney 1967
- Thompson, J.D./McEwen, W.J. Organizational Goals and Environment, in: A. Etzioni (Hrsg.), Complex Organizations, New York 1962, S. 177ff

- Thomson, J.D./Tuden, A., Strategies, Structures and Processes of Organizational Decisions, in: H.J. Leavitt/L.R. Pondry (Hrsg.), Readings in Managerial Psychology, Chicago/London 1964, S. 496ff
- Trist, E.L./Bamforth, K.W., Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal-Getting, Human Relations 1951, S.3ff
- Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Berlin/Stuttgart 1968
- Ulrich, H., Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: G. v. Kortzfleisch (Hrsg.), Wissenschaftsprogramme und Ausbildungsziele in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1971, S. 43ff
- Urwick, L.F., The Elements of Administration New York 1937
- Urwick, L.F., Grundlagen und Methoden der Unternehmensführung, Essen 1961
- Walton, R.E., The Theory of Conflict in Lateral Organizational Relationships, in: J.R. Lawrence (Hrsg.), Operational Research and Social Sciences, London/New York/Sydney/Toronto/Wellington 1966, S.409ff
- Weber, M., The Theory of Social and Economic Organization, New York 1947
- Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, 1. Halbb., Tübingen 1956
- Wegener, G., Systemanalyse und Sachmitteleinsatz in der Betriebsorganisation, Wiesbaden 1969
- Wieser, W., Organismen, Strukturen, Maschinen, Frankfurt 1959
- Wiseman, H.V., Political Systems New York/Washington 1967
- Wurst, S., Das Entscheidungskollegium. Ein Beitrag zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung, Diss., München 1967

Young, O.R., A Survey of General Systems
Theory, General Systems, Bd.IX,
Ann Arbor (Mich.) 1964, S.61ff

Zahn, E., Systemforschung in der Bundesrepu-
blik Deutschland, Göttingen 1972

Lebenslauf

Name: Carl Bösch

Geboren: 24. April 1946 in Melle, Kreis
Osnabrück

Eltern: Hans Bösch, Kaufmann
Inge Bösch, geb. Stuke

Schulen: 1952 - 1956 Volksschule Melle
1956 - 1965 Gymnasium Melle
23. Februar 1965 Reifeprüfung

Wehrdienst: 1. 4. 1965 - 31. 9. 1966 Grund-
wehrdienst

Studium: WS 1966/67 - WS 1974/75 Studium
der Betriebswirtschaftslehre an
der Universität München, 28. Juni
1971 Diplomprüfung für Kaufleute,
anschließend Doktorand bei Prof.
Dr. Dr. h. c. E. Heinen



